

## BUDJETOINTI PIENESSÄ KASVUYRITYKSESSÄ – CASE: YRITYS X

Jatkuvan ja ennustavan budjetointijärjestelmän kehittäminen

Laskentatoimen kandidaatintutkielma  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Saana Hänninen  
Kevät 2017

---

**Tekijä** Saana Hänninen

---

**Työn nimi** Budjetointi pienessä kasvuyrityksessä – Case: Yritys X

---

**Tutkinto** Kauppätieteiden kandidaatti

---

**Koulutusohjelma** Laskentatoimi

---

**Työn ohjaaja(t)** Juhani Vaivio

---

**Hyväksymisvuosi** 2017

---

**Sivumäärä** 39

---

**Kieli** Suomi

---

### **Tiivistelmä**

Budjetointi nähdään usein kulmakivenä yrityksen taloussuunnittelussa, minkä takia sen harjoittamiseen tulisi käyttää riittävästi resursseja. Budjetointijärjestelmässä on tärkeää huomioida niin pitkä kuin lyhyt aikaväli, jotta liiketoimintaa ohjaavaa strategiaa on mahdollista toteuttaa kannattavasti. Useissa yrityksissä nojaututaan kuitenkin yhä perinteisenä pidettyyn vuosibudjettiin, vaikka sen voidaan nähdä olevan riittämätön työkalu aiempaa hektisemmässä nykymaailmassa. Kiinteä vuosibudjetti sitoo yrityksen toiminnan koko tilikaudeksi, vaikka sen taustalla olevat ennusteet ovat epävarmoja. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa toimivien yritysten toimintaan vaikuttaa yhä enemmän erilaiset epävarmuustekijät, minkä vuoksi jatkuvan liiketoimintaympäristön seurannan ja nopean reagoinnin merkitys korostuu. Budjetoinnin voidaan nähdä olevan toimiva johdon ohjaustyökalu ainoastaan silloin, kun sitä harjoitetaan juoksevasti myös tilikauden aikana.

Jatkuvan ennustamisen ja rullaavan budjetoinnin merkitys korostuu etenkin pienen kasvuyrityksen kontekstissa. Tarpeeksi usein toteutettavalla ennusteisiin ja seurantaraportteihin pohjautuvalla budjetoinnilla yritys kykenee puuttumaan mahdollisiin poikkeamiin nopeammin, mikä helpottaa vahvemman aseman saavuttamista vahvojen kilpailijoiden täyttämässä liiketoimintaympäristössä. Reaaliaikainen reagointi on erityisen tärkeää kasvua tavoittelevassa yrityksessä, jonka liiketoiminnan kannattavuus on vahvasti riippuvainen toimintaympäristössä nopeastikin tapahtuvista muutoksista.

Vaikka jatkuvalla ennustamisella ja budjetoinnilla voidaan parantaa päätöksentekoa myös pienissä yrityksissä, on rullaavaa budjetointia koskeva tutkimus yleensä keskittynyt isoihin organisaatioihin tai niiden liiketoimintayksiköihin. Tässä tutkielmassa onkin tavoitteena arvioida rullaavaa budjetointia aiemmasta tutkimusta poikkeavassa kontekstissa. Tutkielma analysoi jatkuvan ennustamisen, seurannan ja tavoiteasetannan soveltuvuutta pienen kasvuyrityksen toimintaan, mitä arvioidaan yrityksen kokoon, kasvamiseen ja rakenteeseen liittyvät vaatimukset huomioiden. Näitä tekijöitä lähestytään empiirisen tutkimuksen muodossa, kun tutkielman kohdeyrityksenä on suomalainen nopeasti kasvava luonnonkosmetiikka-alan pienyritys. Tämän myötä tutkielmassa tullaan myös hahmottamaan sitä, millainen rooli tehokkaalla katelaskennalla on pienen kasvuyrityksen budjetointijärjestelmässä. Vaikka kohdeyrityksen budjetointia ei ole vielä toteutettu tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, on yritys onnistunut kasvattamaan toimintaansa menestyksekkäästi. Tämän vuoksi onkin kiinnostavaa arvioida sitä, millainen budjetoinnin painoarvo todellisuudessa on yrityksen talousohjauksessa.

---

**Avainsanat** budjetointi, rullaava budjetti, ennustaminen, kasvuyritys

---

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Johdanto</b>	1
1.1 Tutkielman motivaatio	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	2
1.3 Tutkielman rakenne	3
1.4 Tutkimusmenetelmä	3
1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet	4
<b>2. Budjetoinnin teoriaa</b>	4
2.1 Budjetoinnin asema yrityksen talousohjauksessa	4
2.2 Kehittyneet budjetointimenetelmät	6
2.2.1 Rullaava budjetointi	7
2.2.2 Rullaavan budjetointijärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto	9
2.2.3 Rullaava budjetointi suhteessa perinteiseen vuosibudjettiin	11
2.3 Budjetoinnin kohtaama kritiikki	13
2.4 Budjetoinnin pirstaloituminen	16
2.5 Budjetoinnin asema pienessä kasvuyrityksessä	17
2.6 Teorian yhteenveto	19
<b>3. Tutkimusmenetelmän ja -aineiston kuvaus</b>	20
3.1 Tutkimusmenetelmä	20
3.2 Kohdeyrityksen kuvaus	21
<b>4. Tutkimusaineiston analyysi</b>	21
4.1 Kohdeyrityksen johdon ohjausjärjestelmän valinnassa huomioitavat tekijät	21
4.2 Budjettien ja ennusteiden merkitys kohdeyrityksen ohjausjärjestelmässä	26
4.3 Olemassa oleva budjetointijärjestelmä	28
4.4 Budjetointiprosessin kehittämismahdollisuudet	30
<b>5. Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	33
<b>6. Lähdeluettelo</b>	36
<b>7. Käytetty empiirisen osion aineisto</b>	39
<b>8. Liitteet</b>	39

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkielman motivaatio

Budjetointijärjestelmää on perinteisesti pidetty yhtenä yritystoiminnan ohjauksen keskeisimmistä välineistä. Budjetille on esitetty kirjallisuudessa lukuisia erilaisia määritelmiä, mutta niiden perusajatus on yhtenäinen määrittelijästä riippumatta. Budjetointijärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen tai jonkin sen osaston toimintaa varten laadittua toimintasuunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan taloudellisesti mahdollisimman kannattava tulos. Koska tehokkaan budjetointijärjestelmän löytäminen yritykselle on tapauskohtaista eikä yhtä yleispätevää mallia ole, korostuvat yksittäisen yrityksen ominaispiirteet toimivan budjetointijärjestelmän rakentamisessa. Erilaisia budjetoinnin keinoja onkin vuosien aikana kehitetty useita. Perinteinen vuosibudjettiin perustuva budjetointi on saanut rinnalleen monia vaihtoehtoisia budjetointitapoja, kun nykyaikaisessa budjetointijärjestelmässä on alettu arvostaa yhä enemmän myös ei-rahallisten tavoitteiden huomioonottamista. Toisaalta myös tämän päivän nopeasti muuttuva maailma kritisoi perinteisten budjetointimallien soveltavuutta nykyaikaiseen yritystoimintaan, kun mahdollisuutta laatia luotettavia pitkän aikavälin budjetteja ja ennusteita on kyseenalaistettu. Budjetti onkin tehokas ohjaustyökalu yritykselle vain silloin, kun budjetointiprosessia harjoitetaan juoksevasti myös tilikauden aikana suoritettavalla raportoinnilla ja tavoitteiden toteutumisen seurannalla (Syvänperä & Lindfors, 2014). Budjetointi tulisikin nähdä laajempänä kokonaisuutena kuin mitä perinteinen vuosibudjetointi esittää.

Henttu-Ahon (2016) mukaan budjetoinnin voidaan nähdä jakautuvan nykymaailmassa useisiin eri prosesseihin ja menetelmiin, mikä mahdollistaa joustavuuden ja nopean reagoinnin nykyisessä hektisessä liiketoimintaympäristössä. Toisaalta tämä budjetoinnin pirstaloituminen tuo mukanaan myös haasteita, kun organisaation strategia, johtamiskulttuuri ja -prosessit on onnistuttava pitämään linjassa keskenään niin sanotun beyond budgeting -johtamismallin valtakaudella (Hope & Fraser, 2003). Tällä mallilla pyritään maksimoimaan yrityksen menestymismahdollisuudet muokkaamalla nykyistä organisaation talouden johtamismallia sellaiseksi, että se kykenee jatkamaan toimintaansa nopeasti muuttuvassa nykymaailmassa (Hope & Fraser, 2003). Henttu-Aho (2016) mainitsee tällaisiksi ”paremmiksi budjetointimetoodeiksi” rullaavan budjetoinnin ja jatkuvan tavoiteasetannan.

Rullaavaa ennustamista ja budjetointia koskeva tutkimus on yleensä keskittynyt isoihin organisaatioihin tai niiden liiketoimintayksiköihin (Masquefa, 2008), vaikka Ikäheimo ym. (2005) mukaan rullaavalla ennustamisella ja budjetoinnilla voidaan parantaa päätöksentekoa myös pienemmissä organisaatioissa. Tämän tutkielman tavoitteena onkin kuvata rullaavaa

budjetointia aiemmasta tutkimuksesta poikkeavassa ympäristössä. Tutkielma paitsi analysoi budjetoinnin asemaa osana talouden ohjausjärjestelmää, arvioi se myös rullaavan budjetointijärjestelmän toimivuutta pienen kasvuyrityksen kontekstissa. Tutkielman kohdeyritys on budjetointijärjestelmän rakentamisen osalta vielä aikaisessa vaiheessa, mikä tarjoaa hyvän mahdollisuuden selvittää rullaavan budjetointijärjestelmän toteuttamisessa huomioitavia seikkoja yrityksen koon kasvuun liittyvät vaatimukset huomioiden.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten rullaava budjetointi, ennustaminen ja tavoiteasetanta soveltuvat pienen kasvuyrityksen toimintaan. Tarkoituksena on arvioida rullaavan budjetointijärjestelmän suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyviä edellytyksiä yrityksen kokoon, kasvamiseen ja rakenteeseen liittyvät vaatimukset huomioon ottaen. Samalla tutkielma tulee myös yleisemmin selvittämään sitä, millaisia asioita nykyaikaisen kasvuyrityksen tulee huomioida valitessaan sopivaa budjetointijärjestelmää liiketoimintansa tueksi. Näitä tekijöitä arvioidaan empiriaosuudessa, joka kohdistuu lähes nollabudjetilla toimintansa aloittaneeseen suomalaiseen pienyritykseen. Tutkielma pyrkii myös analysoimaan sitä, millainen asema budjetoinnilla on kohdeyrityksen talouden ohjausjärjestelmässä sekä yleisemmin pienen kasvuyrityksen toimintaympäristössä. Tämän ohella arvioidaan nykymaailmassa havaittavissa olevaa niin sanottua budjetoinnin pirstaloitumista sekä beyond budgeting -johtamismallia, jotka ohjaavat voimakkaasti budjetoinnin nykykehitystä. Tutkielman empiriaosuudella ei ole tiettyä tutkimushypoteesia, vaan tutkimuksen aineistoon pohjautuvia havaintoja verrataan teoriaosuudessa koottuun viitekehukseen.

Aihepiirin mielenkiintoa lisää se, että tutkielman kohdeyritys on onnistunut luomaan kannattavan liiketoimintayksiköiden kokonaisuuden: sen yritystoimintaan kuuluu useampia kannattavia tulosityksiköitä, vaikka budjetointia ei ole vielä toteutettu tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Tämän takia onkin kiinnostavaa tutkia sitä, millainen painoarvo budjetoinnilla todellisuudessa on liiketoiminnan kannattavuuden takaamisessa ja toiminnan ohjaamisessa. Myös kohdeyrityksen tavoitteet kansainvälistyä lisäävät aiheen mielenkiintoa, kun ottaa huomioon yrityksen talousohjaukseen keskittämän verrattain vähäisen huomion. Tutkielman pyrkimyksenä onkin helpottaa ymmärrystä toimivan budjetointijärjestelmän merkityksestä etenkin nopeaa kasvua tavoittelevan pienyrityksen toiminnassa.

Edellä esitettyihin tavoitteisiin pohjautuen tutkielman keskeisimmiksi tutkimuskysymyksiksi muodostuu:

1. Miten pieni kasvuyritys voi hyödyntää rullaavaa budjetointijärjestelmää sen liiketoiminnassa?
2. Millaisia edellytyksiä pienen kasvuyrityksen toimintaympäristö asettaa rullaavalle budjetoinnille?
3. Millainen budjetointijärjestelmä tukee parhaiten pienen kasvuyrityksen talousohjausta?

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa esitellään työn motivaatio, tavoitteet ja rajaukset sekä rakenne ja käytetyt menetelmät. Myös keskeisimmät käsitteet määritetään johdantokappaleessa. Tämän jälkeen keskitytään tutkielman taustateoriaan, jossa käsitellään budjetoinnin nykyistä asemaa yrityksen talousohjauksessa. Tässä teoriaosiossa keskitytään erityisesti rullaavaan budjetointiin, sen käyttöönoton edellytyksiin ja asemaan suhteessa perinteiseen budjetointiin. Samalla esitellään myös budjetointiin kohdistunutta kritiikkiä ja sen myötä yleistynyttä budjetoinnin pirstaloitumista. Kirjallisuuteen pohjautuvan teoriaosuuden lopussa arvioidaan budjetoinnin asemaa tarkemmin pienen kasvuyrityksen kontekstissa. Tutkielman kolmas luku kuvaa tutkimusmenetelmää sekä esittelee tutkimuksen kulkua ja kohdeyritystä.

Tutkielma jatkuu alun teoreettisen ja deskriptiivisemmän osuuden jälkeen empiirisellä tutkimuksella. Tässä luvussa arvioidaan johdon ohjausjärjestelmän valinnassa huomioitavia tekijöitä kontingenssiteorian näkökulmasta. Tämän jälkeen tutkielma arvioi budjettien ja ennusteiden merkitystä osana kohdeyrityksen ohjausjärjestelmää. Tarkoituksena on tutkia sitä, miten kohdeyrityksen olemassa oleva budjetointijärjestelmä rakentuu ja miten sitä on mahdollista kehittää rullaavalla budjetoinnilla.

Empiirisen osuuden jälkeen tutkielmassa siirrytään jälleen teoreettisempaan osuuteen, kun tutkimuksen tuloksia peilataan teoriapuoleen. Tässä osuudessa raportoidaan ja analysoidaan tärkeimpiä tutkimuksen löydöksiä, ja pyritään siirtämään ne laajemmin teoriatasolle: kohdeyrityksen toimintaa arvioimalla tehdyt johtopäätökset pyritään liittämään luontevasti koskemaan laajemmin pieniä kasvuyrityksiä. Yhteenvedossa tiivistetään keskeisimmät tutkimustulokset ja arvioidaan esiin nousseita mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielma päättyy lähdeluetteloon ja liitteisiin.

### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmassa hyödynnetään sekä kirjallisuuskatsausta että empiiristä tutkimusta. Kirjallisuuteen pohjautuvassa osuudessa esitellään budjetoinnin taustoja ja arvioidaan etenkin

rullaavan budjetointijärjestelmän ajankohtaisuutta nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen perustuva osio pohjautuu tieteellisiin artikkeleihin, kirjoihin sekä muihin aihepiiriin ja tutkimusongelman kannalta oleellisiin julkaisuihin, joilla pyritään antamaan oleellinen taustatieto budjetoinnista osana talouden ohjausjärjestelmää.

Tutkielman empiirinen aineisto pyrkii havainnollistamaan teoriaosuutta käytännössä. Vaikka tutkielma keskittyy analysoimaan rullaavan budjetointijärjestelmän ja jatkuvan tavoiteasetannan soveltuvuutta yleisesti pienten kasvuyritysten liiketoimintaan, arvioidaan näitä elementtejä myös kohdeyrityksen näkökulmasta: tutkielma kuvaa rullaavan budjetoinnin asemaa nykyliiketoiminnassa, mutta myös arvioi kohdeyrityksen mahdollisuuksia tehostaa taloudellista ohjastaan sopivan budjetointijärjestelmän käyttöönotolla. Tutkielman empiirisen osion aineisto rakentuu kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastattelusta, kirjanpitolähteistä, arkistolähteistä sekä muusta yrityksen toiminnasta saatavasta relevantista informaatiosta.

## 1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

**Rullaavassa budjetoinnissa** budjetoitavan kauden päätös siirtyy jatkuvasti eteenpäin. Tässä budjetointitavassa perusajatuksena on sisällyttää budjettiin uusi kuukausi jokaisen kuukauden päätyttyä. Vaihtoehtoisesti budjetteja voidaan laatia esimerkiksi seuraavalle vuosineljännekselle edellisen loputtua. Budjetointi nähdään siis oikeammin ennusteiden muuttamisena, millä voidaan taata katkeamaton budjettikausi sekä jatkuvasti huomioida liiketoiminnassa tapahtuneet, tulevaisuuteen heijastuvat muutokset (Syvänperä & Lindfors, 2014).

**Pieneksi yritykseksi** määritellään Tilastokeskuksen mukaan sellainen yritys, jonka palveluksessa on korkeintaan 50 henkilöä. Pienen yrityksen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma saa olla enintään 10 miljoonaa euroa, ja sen äänivaltaisista osakkeista tai pääomasta alle 25 prosenttia saa olla muun kuin pk-yrityksen omistuksessa.

**Kasvuyritys** viittaa tässä tutkielmassa Granlundin ja Taipaleenmäen (2005) esittämän organisaatioiden elinkaarimallin sellaiseen yritykseen, joka on syntymävaihetta seuraavassa, voimakkaan laajentumisen ja asiakaskunnan kasvattamisen vaiheessa.

## 2. Budjetoinnin teoriaa

### 2.1 Budjetoinnin asema yrityksen talousohjauksessa

Budjettisuunnittelun ja rahamääräisen suorituksen arvioinnin asemaa organisaation talouden ohjausjärjestelmässä on perinteisesti pidetty vahvana. Budjetti paitsi koordinoi yrityksen

toimintaa ja auttaa henkilöstön suorituksen arvioinnissa, se myös motivoi johtoa ja työntekijöitä työskentelemään yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Budjetti kokoaa tiiviiseen muotoon organisaation strategian suuntaiset tavoitteet, sillä se kuvastaa johdon asettamia, tietyille ajanjaksolle suunniteltuja raha- ja ei-rahamääräisiä tavoitteita. Tärkeimpiä tällaisia tavoitteita ovat muun muassa kassavirtoihin sekä myynti- että henkilöstömääriin liittyvät päämäärät (Horngren ym., 2009). Budjetti myös auttaa yritystä hahmottamaan niitä aktiviteetteja, joilla nämä tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Perinteisesti tätä taloudellista suunnitelmaa ja sen toteuttamiskeinoja on lähestytty vuosi- tai tilikausikohtaisesti, jolloin budjetti jaetaan kuukausille tai neljännesvuosille. Tämän budjetointitavan rinnalle on kuitenkin ennusteiden epävarmuuden vuoksi syntynyt uusia järjestelmiä, joista erityisesti jatkuvaan budjetointiin pohjautuvaan malliin perehdytään tuonnempana.

Budjettimyönteinen kulttuuri näkyy useissa tämän päivän yrityksissä budjetoinnin kokemisesta relevanttina talousohjauksen välineenä sekä korkeasta sitoutumisesta budjetissa asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka budjetointiprosessia on toisaalta arvosteltu liian raskaaksi, budjetointijärjestelmän ylläpitoa voidaan pitää tärkeänä myös tulevaisuudessa. Taloudellista suunnittelua tarvitaan aina, ja budjetoinnilla on tässä yrityksen strategisessa ohjauksessa keskeinen rooli. Sen avulla voidaan ylläpitää strategian ainutlaatuisuutta, seurata organisaation toimintalinjan oikeellisuutta ja muutostarpeita sekä tukea inspiroivaa strategista kehittämistyötä (Järvenpää ym., 2003). Emmanuel ym. (1991) esittävät lisäksi budjetin kolme osa-aluetta, joilla toimiva budjetointijärjestelmä tukee yrityksen talousohjausta:

1. Se auttaa kannattavuuden ennustamisessa ja yrityksen taloudesta raportoinnissa.
2. Budjetointi mahdollistaa kassavarantojen hallinnan: varojen loppuminen voidaan välttää likviditeetin tehokkaalla ennustamisella.
3. Tase-erien budjetointi auttaa optimaalisen rahoituspohjan tavoittelemisessa.

Näillä Järvenpään ym. (2003) ja Emmanuelin ym. (1991) esittämillä budjetoinnin tehtävillä voidaan nähdä olevan erityisen korkea merkitys pienen kasvuyrityksen talousohjauksessa, sillä toiminnan strateginen suunnittelu ja raportointi ovat tärkeässä roolissa aseman vahvistamisessa vahvojen kilpailijoiden täyttämässä liiketoimintaympäristössä. Esimerkiksi kassavarojen tehokkaalla hallinnalla ja vahvalla taserakenteella on suuri merkitys hyvien toimintaedellytyksien ja tulevaisuuden kasvun turvaamisessa. Syvänperä ja Lindfors (2014) mainitsevat budjetista olevan pienyritykselle hyötyä etenkin sellaisissa strategisissa valinnoissa, jotka heijastuvat tuotevalikoimaa, kilpailukeinoja, asiakkuuksia ja markkina-alueita koskeviin muutoksiin. Yrityksen tulee tiedostaa näiden osa-alueiden nykytilanne, mutta painopisteen tulee olla ennen kaikkea tulevaisuuden mahdollisuuksissa ja



heikkouksissa: tärkeää on hahmottaa ne keinot, joilla nykytilasta voidaan siirtyä tulevaisuuden tavoitetilaan (Syvänperä & Lindfors, 2014).

Koska budjetointi on usein kulmakivi yrityksen taloussuunnittelussa, tulisi yrityksen toteuttaa sitä niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikajänteellä. Perinteinen vuosibudjetointi on tässä tehtävässä kuitenkin usein riittämätön työkalu. Se sitoo yrityksen toiminnan vuodeksi, vaikka sen taustalla olevat ennusteet ovat epävarmoja. Myös budjetista poikkeavien tapahtumien valvonta on tehottomampaa vuosibudjettiin nojautuvassa yrityksessä, sillä niihin reagoidaan vasta seuraavassa, mahdollisesti vasta vuoden päästä alkavan ajanjakson budjetissa (Ikäheimo ym., 2011). Tämän takia organisaatiossa on tärkeää panostaa entistä enemmän jatkuvaan talouden suunnitteluun ja ennustamiseen, missä jätävä vuosibudjetointi jää helposti riittämättömäksi välineeksi.

## 2.2 Kehittyneet budjetointimenetelmät

Budjetointia ja muuta taloudellista ohjausta toteutettaessa on hyvä suhteuttaa se muuhun organisaation operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Onnistunut budjetointijärjestelmä vaatii budjetin tiivistä kytkemistä osaksi etenkin strategista ohjausjärjestelmää (Järvenpää ym., 2003), mikä onnistuu kehittyneiden budjetointimallien avulla. Näiden mallien lähtökohtana on yhdistää operatiivinen ohjaus suunnittelutoiminnan kanssa, jotta nykyaikaiseen liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin olisi helpompi vastata. Budjetointijärjestelmän tehtävät ovat laajentuneet viime vuosina, kun sen tavoitteena ei ole enää ainoastaan yrityksen kulujen leikkaaminen tai toiminnan tehostaminen rahamääräisiä mittareita hyödyntämällä. Yhä tärkeämmäksi on noussut suorituskyvyn vertaaminen kilpaileviin yrityksiin (Hope & Fraser, 2003), kun globalisaatio, lisääntynyt kilpailu sekä nopeat markkinoiden muutokset ovat muovanneet liiketoimintaympäristöä aiempaa epävakaammaksi (Madhani, 2008).

Etenkin uudet teknologiat ovat vaikuttaneet kehittyneiden budjetointijärjestelmien syntyyn. Kehittyvä tietotekniikka mahdollistaa yhä tehokkaamman budjetoinnin joustavuuden ja räätälöitävyyden (Järvenpää ym., 2003), minkä merkitys korostuu nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. Organisaatioiden rakenteet ovat nykyään aiempia monimutkaisempia ja esimerkiksi kannattavuutta tulee arvioida useasta näkökulmasta ja eri dimensioissa: jokaisen tulos- ja liiketoimintayksikön roolin arviointi osana organisaation kokonaisportfoliota on perusedellytys onnistuneelle resurssien kohdistamiselle ja budjetoinnille (Green, 2012). Kehittynyt tietotekniikka tarjoaa aiempaa tehokkaammilla raportointikeinoillaan tähän arviointiin soveltuvia työkaluja, minkä lisäksi se helpottaa trendien havaitsemista, mahdollisuuksien ja uhkien kartoitusta sekä korjaavien toimenpiteiden ennakoitavuutta (Järvenpää ym., 2003). Tavoitteita ja ennusteita tuleekin

tarkistaa säännöllisesti ja jatkuvasti. Tähän yritys tarvitsee systemaattisen järjestelmän, jolla voidaan toteuttaa esimerkiksi Ikäheimon ym. (2016) mainitsemaa feed-forward -kontrollia: jos ennusteet eivät vastaa yrityksen itselleen asettamia tavoitteita, voidaan korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyä jo ennen riskien realisoitumista. Strategia- ja budjetointiprosessi eivät ole enää erillisiä talousjohtamisen elementtejä, kun interaktiivinen yritystoiminnan ohjaus on lisääntynyt. Nykyaikainen budjetointijärjestelmä, jota ei ole sidottu kalenterivuoteen, mahdollistaa kilpailukyvyyn säilyttämisen ja organisatorisen osaamisen kasvattamisen informaatioaikakauden liiketoimintaympäristössä. Buncen, Fraserin ja Woodcockin (1995) tutkimuksen mukaan kehittyneen budjetointijärjestelmän tulisiikin tukea yrityksen jatkuvaa kehittymistä sekä ongelmien ennaltaehkäisyä.

Käytännössä kehittyneille budjetointijärjestelmille kohdistuneet vaatimukset tarkoittavat sitä, että interaktiivista ohjausta tullaan toteuttamaan yhä enemmän rullaavan budjetointijärjestelmän kautta. Vaikka niin kutsuttu toimintoperusteinen budjetointimalli on myös yksi vaihtoehtoinen budjetointimenetelmä, rullaavan budjetoinnin suosion voidaan nähdä pohjautuvan sen mahdollistamaan jatkuvaan ajan tasalla pysymiseen. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa keskitytään etenkin rullaavaan budjetointiin. Myös budjetoinnin pirstaloitumista ja beyond budgeting -mallia käsitellään seuraavissa alaluvuissa, sillä näissäkin järjestelmissä on nähtävissä samankaltaisuuksia Buncen ym. (1995) tutkimuksessa esittämille vaatimuksille interaktiiviseen ohjaukseen pyrkivistä budjetointijärjestelmistä.

### 2.2.1 Rullaava budjetointi

Rullaavat budjetit ja ennusteet perustuvat ajatukseen jatkuvasti päivittyvistä toiminnan suunnitteluajanjaksoista. Rullaavan budjetointijärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on yhdistää lyhyen aikajänteen ennuste pidemmän aikavälin strategiseen suunnitteluun (Lorain, 2010). Ajatuksena on esimerkiksi 3, 6 tai 12 kuukauden päähän ulottuvien ennusteiden aktiivinen päivittäminen esimerkiksi kuukausitasolla, mikä mahdollistaa jatkuvasti päivittyvän informaation tulevaisuuden taloudellisesta kehityksestä yrityksen käyttöön. Ensimmäisessä ennusteessa voidaan kattaa ensimmäinen vuosi sekä seuraavan vuoden ensimmäinen vuosikvartaali. Rullaavassa budjetoinnissa seuraava ennuste määritetään niin, että se alkaa ensimmäisen vuoden toisesta vuosineljänneksestä, jota jatketaan taas uudella neljänneksellä. Näin ollen uuteen ennusteeseen tulee päivitettyä koko ensimmäisen vuoden sekä toisen vuoden ensimmäisen vuosineljänneksen tiedot, joiden jatkeena on taas uusi vuosineljännes.

Useimmiten ennusteen ensimmäinen kuukausi tai vuosikvartaali lasketaan myöhempiä jaksoja tarkemmin. Jos rullaavaan ennusteen pituus on yli kuusi kuukautta pitkä, voidaan ennusteen viimeisten kuukausien lukuja pitää liian sattumanvaraisina ja epäluotettavina

(Player, 2009). Rullaavan budjetointijärjestelmän kattaman ajanjakson tulisikin olla tätä lyhyempi, jotta johto kykenee arvioimaan toimintasuunnitelmiaan tehokkaasti toimintaympäristön ehtojen muuttuessa (Hope & Fraser, 2003). Rullaavan budjetointijärjestelmän voidaan nähdä parantavan yrityksen toiminnan ennakoivuutta, mikäli vaihtoehtoisia ennusteita ja niiden vaikutuksia tulokseen ja kassavirtoihin simuloidaan aktiivisesti. Tärkeää on keskittyä arvoa tuottaviin kriittisiin avaintekijöihin, kuten tuotteiden ja raaka-aineiden hintojen muutoksiin, myynnin alueellisen jakauman muutoksiin sekä investoinneissa ja suurissa kehityshankkeissa tapahtuneisiin muutoksiin (Järvenpää ym., 2003). Kun rullaavassa budjetoinnissa keskitytään keskeisiin menestystekijöihin, voi yritys saavuttaa tärkeää kilpailuetua nykypäivän monimuotoisessa liiketoimintaympäristössä. Ikäheimo ym. (2016) ja Järvenpää ym. (2003) mainitsevat onnistuneen rullaavan budjetointijärjestelmän tunnusmerkkeinä muun muassa:

1. edellytykset likviditeetin ja rahoitusrakenteen tehokkaammalle hallinnalle
2. toimintoketjujen koordinoinnin varmistamisen
3. yksikkökohtaisen tuloksen toteutumisen seurannan ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen
4. vastuun hajautuksen yksikkötasoisin ja yksilöiden kunnioituksen yrityksessä
5. kysyntään vastaamisen mahdollisimman kustannustehokkaasti, kun tuotantoa voidaan järjestää aikaisempaa paremmin
6. laadukkaan ja ajantasaisen informaation tuottamisen julkistettavaksi esimerkiksi sijoittajille

Rullaava budjetointijärjestelmä on siis säännöllisen ennakoiva ja aktiivinen ohjausjärjestelmä, joka mahdollistaa ajantasaisen reagoinnin liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Jotta rullaavasta budjetointiprosessista ei tulisi kuitenkaan liian raskasta ylläpitää, yrityksen on tärkeää keskittyä liiketoiminnan kannalta keskeisiin ajureihin. Kun sopivat arvioitavat tekijät ja niiden yhteys taloudelliseen suoriutumiseen onnistutaan määrittämään, voidaan erilaisten herkkyytestien avulla tutkia taloudelliseen tulokseen mahdollisesti kohdistuvia vaikutuksia. Rullaava budjetointi sopii myös strategisen kustannusjohtamisen työkaluksi, sillä myös kustannuksien jatkuva seuranta on mahdollista. Näin organisaation kustannusrakenne selkenee, ja johdon on helpompi antaa ohjeistuksia kustannustenhallintaan liittyvissä asioissa (Paniccia, 2008). Kun rullaava budjetointijärjestelmä pidetään sellaisena, joka ei pohjaudu liian yksityiskohtaiseen ennustamiseen, mahdollistaa se myös taloushallinnon ja budjettivastuullisten työmäärän tasaisemman jakautumisen. Syksyllä perinteisesti ajoittuva massiivinen panostus voidaan jakaa tasaisemmin koko vuodelle, jolloin työmäärä vähenee. Olennaista on kuitenkin mukana ennustamisessa olevan henkilöstön määrä: rullaava budjetointi edellyttää onnistuakseen varsin pientä henkilökunnan määrää (Järvenpää ym., 2003).

### 2.2.2 Rullaavan budjetointijärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto

Rullaavan budjetointijärjestelmän haasteena voidaan pitää jatkuvan ennusteiden päivittämistarpeen luomaa epävarmuutta yrityksen johdon keskuudessa. (Gurton, 1999). Vaikka rullaavaan budjetointijärjestelmän suurin etu on parempi ajallinen allokaatio yrityksen resurssien käytölle, voi jatkuva seuranta ja muutostarpeiden analysointi vaikeuttaa budjetoinnin käyttöä yrityksen suorituskykymittarina (Hansen ym., 2003). Nykyisen liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä nopeammin tieto ja tiedon yhdistelyn arvo korostuvat, ja erityisesti muutoksien merkityksen ennakoiminen vahvistuu menestystekijänä (Järvenpää ym., 2003). Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että myös strategioita tulee kehittää ja seurata jatkuvasti, mikä merkitsee interaktiivisen johtamisjärjestelmän soveltamisen olevan yrityksille aiempaa tärkeämpää menestyksen mahdollistamiseksi. Kun liiketoimintaa täytyy aktiivisesti seurata ja kehittää toimintaedellytysten ylläpitämiseksi, kasvaa budjetointiin, tavoiteasetantaan ja strategisten ratkaisujen tekemiseen käytettyjen resurssien määrä. Järvenpää ym. (2003) mainitsevatkin taloushallinnon suuren työmäärän yhtenä budjetoinnin keskeisimmistä haasteista, jota tosin voidaan keventää huolellisella käyttöönoton suunnittelulla.

Rullaavaan budjetointiprosessiin siirryttäessä useissa yrityksissä on panostettu merkittävästi koko organisaation johtamisjärjestelmän uudistamiseen, ja johdon tuki rullaavan budjetointijärjestelmän käyttöönotossa on ollut suuressa roolissa. Mikäli budjetointiprosessin käyttöönottoa ei ole valmisteltu huolella, merkittävät rullaavan budjetoinnin tuomat hyödyt ovat jääneet saavuttamatta. Tällöin resursseja vievä budjetointiprosessi on jouduttu toteuttamaan useasti ilman lisäarvoa (Åkerberg, 2006). Budjetointiprosessia voidaan keventää miettimällä tarkkaan budjetoinnin toteutuksen aikataulua, hyödynnettäviä tietojärjestelmiä sekä toimintatapoja, jotta siihen ei tule käytettyä liikaa aikaa. Toisaalta myös yhtenä yksinkertaistusvaihtoehtona on verrata toteumia kuukausittain ja kumulatiivisesti edellisten vuoden lukuihin, jolloin tulevaisuuden suunnitelmille saadaan yleisrunko ilman rullaavan budjetoinnin täydellistä toteuttamista. Tällaisen menettelyn hyödyllisyys saattaa kuitenkin olla kyseenalainen nopeasti muuttuvien olosuhteiden vallitessa (Järvenpää ym., 2003).

Jotta budjetointijärjestelmän integroiminen talousohjaukseen onnistuu mahdollisimman tehokkaasti, budjetointijärjestelmän suunnitteluun sekä erityisesti budjetoinnista vastaavien henkilöiden sitouttamiseen tulee kiinnittää huomiota. Sitoutumisen voidaan nähdä vahvistuvan, mikäli tavoiteasetannassa onnistutaan: tarpeeksi haastavien tavoitteiden saavuttaminen lisää motivaatiota ja henkilöstön onnistumisen tunnetta. Esimerkiksi Byrne ja Damon (2008) havaitsivat organisaation yleisen suoritustason paranevan, mikäli budjetoidut tavoitteet olivat realistisia, mutta sopivan haastavia. Marginson ja Odgen (2005) puolestaan

havaitsevat, että moniulotteiset työnkuvat sitouttavat budjetoituihin tavoitteisiin yksipuolisia työrooleja paremmin. Tämä vahvistaa Järvenpään ym. (2003) ajatusta siitä, että budjetointiprosessiin tulisi osallistaa mahdollisimman pieni henkilöstömäärä. Tällöin budjetointiin osallistuvien henkilöiden työnkuvat voidaan pitää monipuolisimpina, mikä osaltaan parantaa motivaatiota ja siten rullaavan budjetointijärjestelmän toimivuutta.

Ajantasainen ja luotettava seurantajärjestelmä mahdollistaa yrityksen budjetoinnin tavoitteiden toteutumisen valvonnan. Syvänperä ja Lindfors (2014) esittävät näiden tavoitteiden merkitystä kolmen periaatteen kautta:

1. Yrityksen toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa: tulojen tulee kattaa kaikki sen menot, minkä lisäksi omistajan sijoituksille tulisi jäädä tuottoa.
2. Yrityksen tulee olla maksukykyinen eli sen pitää pystyä selviämään velvoitteistaan.
3. Yrityksen on oltava vakavarainen: pääomarakenteen tulee olla yritykselle optimaalinen siten, ettei vieraan pääoman suhde pääse kasvamaan liian suureksi oman pääoman määrään nähden.

Näihin periaatteisiin liittyvät taloudelliset ongelmat ovat aina merkki yrityksen taloudellisen tilan heikentymisestä, johon tulee reagoida asianmukaisella tavalla. Tilanteeseen johtaneita syitä tulee arvioida ja johtopäätösten pohjalta johdon on kyettävä kehittämään yrityksen toimintaa. Toimivan budjetointijärjestelmän tavoiteasetanta ennaltaehkäisee ongelmien syntyä, minkä lisäksi toteutumaraportointi auttaa toiminnan tavoitteidenmukaisuuden seurannassa. Oikeisiin asioihin keskittyvä ja jatkuva seurantajärjestelmä onkin merkittävä osa toimivaa budjetointijärjestelmää.

Raportointijärjestelmää suunniteltaessa on hyvä arvioida sitä, millaisella aikajänteellä ja tarkkuudella seuranta toteutetaan. Tämä päätetään osin jo budjettien laadintavaiheessa, sillä toteutumien seuranta tapahtuu tavoiteasetannan pohjalta. Esimerkiksi kuukausikohtaisen budjetin kohdalla seurantakin tulee toteuttaa kuukausittain, kun taas lopullisen taseennusteen toteutuminen voidaan todeta vain vuosittain. Yrityksen on hyvä miettiä myös raportoinnin varsinaisen tietosisällön rakennetta. Mikäli budjetointi on tehty tilikohtaisesti, myös toteutumien ja poikkeamien seurannan tulee olla mahdollista tällä tasolla. Myös valikoitujen tunnuslukujen ja mittareiden, kuten kate- ja voittoprosenttien ja kiertonopeuksien esittämisellä voidaan tehostaa raportointia. Nämä ohjeistavat yritystä korjaaviin toimenpiteisiin yksittäisiä rahamääriä aiemmin (Syvänperä & Lindfors, 2014). Mitä reaaliaikaisemmin poikkeamiin päästään reagoimaan, sitä paremmin asetetut tavoitteet vastaavat toteutuneita lukuja. Raportoinnin yksityiskohtaisuuteen vaikuttaa myös se, mille tasolle raportointi on suunnattu. Yritysjohdo keskittyy kokonaisvaltaisempaan seurantaan, kun taas esimerkiksi myyntihenkilöstöä kiinnostaa yksityiskohtaisemmat tuote- ja asiakaskohtaiset tiedot. Myös sanallisille kommentteille ja analyyseille on hyvä jättää tilaa, jotta

budjettipoikkeamien johtopäätökset tulevat dokumentoiduiksi. Tällöin yrityksessä on mahdollista seurata, onko korjaavat toimenpiteet suoritettu ja miten niissä on onnistuttu. Näin budjetointijärjestelmä toimii tehokkaasti ja lisäarvoa tuoden.

Jälkikäteen tapahtuvan tarkkailun lisäksi organisaatiossa tulee suorittaa myös ennakoivaa valvontaa. Tällöin todennäköisiä tuloksia voidaan arvioida jo seurantakauden aikana, mikä osaltaan minimoi tavoitteiden ja toteutumien välisen poikkeamien synnyn. Jos esimerkiksi budjettikauden puolivälissä huomataan myynnin jääneen jälkeen tavoitteista, yritys voi ryhtyä aiempaa aktiivisempaan myyntityöhön jo kauden aikana. Yrityksen tulisi kuitenkin ensisijaisesti pystyä asettamaan tavoitteensa siten, ettei merkittäviä poikkeamia pääsisi syntymään. Ennusteiden laatuun ja tavoiteasetantaan saattaa kuitenkin liittyä ongelma siitä, onko yritys keskittynyt realistiseen vai tavoitteelliseen kuvaukseen tulevaisuudesta. Ennusteen tulisikin pohjautua ennen kaikkea realistisille tulevaisuudennäkymille, jotta tuloskehitykseen vaikuttavat muutokset tulisivat selkeämmin esille ja budjettijärjestelmän potentiaali lisäarvoa tuovana työkaluna saataisiin hyödynnettyä.

Vaikka rullaava budjettiprosessi seuranta- ja raportointijärjestelmiseen vaatii paljon resursseja, on siitä saatavat hyödyt usein merkittäviä. Rullaavan budjetointijärjestelmän voidaankin nähdä olevan käyttökelpoisin kaikkien tulosyksiköiden näkökulmasta, mikäli budjetointiprosessin suunnittelu ja käyttöönotto on toteutettu oikeaoppisesti ja yrityksen tilanteeseen sopivalla tavalla (Hansen, 2011). Lukuisat tarjolla olevat mallit tarjoavat yritykselle erilaisia vaihtoehtoja, joista sen tulee poimia omaa tiedontarvettaan palvelevat työkalut. Nämä ohjausvälineet tuleekin nähdä ensisijaisesti sellaisina apuvälineinä, jotka tukevat koko organisaatiotason oppimista ja yritystoiminnan kehittämistä entistä kannattavampaan suuntaan.

### 2.2.3 Rullaava budjetointi suhteessa perinteiseen vuosibudjettiin

Budjetointiprosessin toteuttamistapaa voidaan arvioida käytetyn budjettikauden näkökulmasta. Perinteisin tapa on laatia yksityiskohtainen budjetti yhdelle vuodelle, jolloin budjetti jaetaan joko kuukausille tai neljännesvuosille. Tällainen vuosibudjetti koetaan kuitenkin yhä useammin liian jäykäksi, sillä se sitoo yrityksen toiminnan kokonaisen vuoden ajaksi. Erityisesti nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa tämä perinteinen budjetointijärjestelmä menettää suosiotaan, sillä pitkälle ajoittuvat ennusteet ovat epävarmoja. Usein rullaavaan budjetointijärjestelmään siirytäänkin tilanteesta, jossa budjetointia on vuosibudjetoinnin jälkeen harjoitettu niin sanotulla tarkistetun budjetin menetelmällä. Tämä on kiinteän ja rullaavan budjetin välimuoto, jossa ennusteita, tavoitteita ja budjettia päivitetään kuukausittain tai kvartaaleittain kulloinkin vallitsevan parhaan tietämyksen pohjalta. Tarkistettuun budjettiin liittyy kuitenkin keskeinen ongelma, sillä

vuoden lopussa tarkasteluhorisontti jää verrattain lyhyeksi ennen uutta vuotta koskevan budjetin valmistumista. Tämä on jatkuvasti ajan tasalla pysymisen sekä jatkuvan suunnanmuutoksen mahdollistamisen ohella yksi rationaalisista syistä sille, miksi useissa yrityksissä suositaan rullaavaa budjetointia kiinteän vuosibudjetin tai eri budjettien välimuotojen sijaan. Myös Ekholmin ja Wallinin (2000) tutkimus osoittaa, että yhä useammat yritykset ovat huomanneet kehittyneempien budjetointijärjestelmien potentiaalin: suurin osa tutkimuksen 650 suomalaisyrityksestä on kehittämässä budjetointijärjestelmäänsä rullaavan prosessin mukaiseksi.

**Taulukko 1. Kiinteästä vuosibudjetista luopuminen ja budjetoinnin kehittäminen suomalaisyrityksissä (Ekholm & Wallin, 2000)**

Ei luopumassa – 25,0 %
Kehittämässä – 60,7 %
Harkitsee luopumista – 6,5 %
Luopumassa – 1,8 %
Luopuneet – 6,0 %

Perinteinen budjetointi on pitkään ollut tärkeä ohjausjärjestelmän osa yrityksen vuositason talousjohtamista, minkä takia siitä ei olla vielä täysin valmiita luopumaan. Vuositasolla tehtävää budjetointisuunnittelua käytetään yrityksen tehokkuuden työkaluna, jolla pyritään saavuttamaan tavoitteet mahdollisimman pienin kustannuksin (Wildavsky, 1978). Kun budjetointiprosessi toteutetaan kerran vuodessa, vaatii se jatkuvaa budjetointia vähemmän resursseja. Rullaavaan budjetointiin liittyvä jatkuva seuranta, raportointi ja tavoiteasetanta koetaan helposti epämiellyttävänä, mikä osaltaan puhuu kiinteän vuosibudjetoinnin puolesta. Aktiivinen, koko vuodelle tasaisesti jaettu budjetointi mahdollistaa kuitenkin strategian ainutlaatuisuuden ylläpitämisen (Järvenpää ym., 2003), minkä lisäksi se tarjoaa paremmat edellytykset reagoida mahdollisiin taloudellisiin haasteisiin. Yritys kykenee rullaavalla budjetoinnilla tarkastelemaan kaikkia budjetoinnin osa-alueita puhtaista lähtökohdista tasaisesti ympäri vuoden, jolloin aiemmat vuodet eivät heijastu uuden arvion lopputulokseen (Tyer, 1977; Ogden, 1978). Tähän pohjautuen voidaan nähdä budjetointiprosessin selkeänä vahvuutena sitä, että se tarjoaa mahdollisuuden eliminoida salakavalasti yrityksen vuosittaisia menoja kasvattavia toimintoja (Pyhrr, 1977). Samalla yritys voi havaita sellaisia toimintoja, joita tehostamalla se pystyy parantamaan tulostaan.

Rullaava budjetointi ei kuitenkaan pysty täysin kattamaan kaikkia budjetoinnin mahdollisia tehtäviä (Ikäheimo ym., 2016), minkä vuoksi monissa organisaatioissa käytetään rinnakkain

sekä kiinteää että rullaavaa budjetointia. Perinteiselle budjetoinnille kohdistuu kuitenkin kritiikkiä nykypäivän kirjallisuudessa, sillä sen ei enää koeta palvelevan johtamista ohjausjärjestelmänä alati muuttuvissa toimintaolosuhteissa (Sandalgaard, 2012; Hope & Fraser, 2003; Ekholm & Wallin, 2000). Nykymaailmassa yritysten toimintaympäristöt muuttuvat aiempaa nopeammin, mikä ohjaa yrityksiä aktiivisemmän budjetointiprosessin käyttöön. Åkerberg (2006) ja Ikäheimo ym. (2016) mainitsevat tällaisiksi toimintaympäristön epävarmuustekijöiksi muun muassa kansainväliset levottomuudet, osakemarkkinoiden heilahtelut, yritystoiminnan globalisoitumisen sekä asiakaslähtöisyyden korostumisen. Näiden huomioonottaminen on hankalaa pelkällä vuosibudjetilla, minkä lisäksi Hope ja Fraser (2003) mainitsevat vuosibudjetoinnin heikkoudeksi myös epäeettisen käyttäytymisen, jota syntyy liian alhaisten tavoitteiden asettamisesta. Perinteisessä budjetoinnissa tavoitteet asetetaan helposti liian matalaksi, jotta ne saavutettaisiin helpommin. Tämän voidaan nähdä johtavan heikompaan henkilöstön sitoutumiseen, sillä epäonnistunut tavoiteasetanta ei aikaansaa tarpeeksi motivaatiota täyden potentiaalin hyödyntämiseen. Perinteinen budjetointiprosessi todetaankin useissa lähteissä työlääksi suhteessa siitä saataviin hyötyihin. Vuosibudjetti ei mahdollista strategian ja budjetin kohtaamista koko vuoden tasolla (Libby & Lindsay, 2010), minkä lisäksi toiminnasta tulee helposti sisäänpäin kääntynyttä ulkoisen ympäristön asettamien vaatimusten jäädessä toissijaisiksi (Åkerberg, 2006).

Ekholmin ja Wallinin (2011) tutkimus tuo esille, ettei kiinteää vuosibudjetointia ja uudempia kehittyneitä budjettijärjestelmiä tule nähdä erillisinä vaihtoehtoina. Koska sekä perinteiseen että joustavampaan budjetointimenetelmään liittyy omat vahvuutensa ja heikkoutensa, voidaan nämä budjetointitavat nähdä toisiaan täydentävinä. Sandalgaard (2012) puoltaa näiden budjetointitapojen yhteiskäyttöä: vaikka liiketoimintaympäristön epävakaus ei juurikaan vaikuta perinteisen budjetin hylkäämiseen, kiristynyt kilpailu kasvattaa rullaavien ennusteiden käyttöönoton suosiota. Rullaavaa budjetointia pidetäänkin tärkeämpänä suunnittelutehtävissä ja toiminnan sopeuttamisessa, kun taas kiinteää vuosibudjetointia on mahdollista hyödyntää suorituksen jälkiarvioinnissa ja sitouttamisessa (Sivabalan ym., 2009; Tanlu, 2007). Tämä korostuu etenkin strategiaan vahvasti nojautuvissa yrityksissä (Ekholm & Wallin, 2011), joissa projekteja toteutetaan vaiheittain sitoutumista ja sopeutumista edellyttäen. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että perinteisen ja rullaavan budjetointimenetelmän samanaikainen käyttö vaikuttaisi tuovan yritykselle suurimman mahdollisen budjetoinnin tarjoaman hyödyn.

## 2.3 Budjetoinnin kohtaama kritiikki

Kiinteään vuosibudjettiin sekä joustavampaan rullaavaan budjetointijärjestelmään liittyvistä puutteista voidaan päätellä yritysten budjetoinnin olevan kaukana täydellisestä. Tätä käsitystä



vahvistetaan myös useissa kirjallisuuslähteissä, sillä budjetoinnin nähdään vievän kohtuuttomasti aikaa (Ikäheimo ym., 2016; Järvenpää ym., 2003). Kun budjetti on lopulta saatu laadittua, se on usein jo ehtinyt vanhentua laatimiseen helposti tuhansien kuluneiden työtuntien vuoksi. Vanhentumisella viitataan siihen, että budjetti pohjautuu aina joihinkin esimerkiksi markkinoiden tai kustannustason kehitykseen liittyviin oletuksiin, mikä ohjaa suunnittelua. Nämä oletukset saattavat kuitenkin osoittautua vääriksi jo budjetointikauden tai budjetin laadinnan aikana, jolloin budjetoinnin hyödyt johdon ohjausvälineenä heikkenevät merkittävästi. Myös se, että budjetti perustuu useimmiten edellisen vuoden lukuihin heikentää budjetoinnin hyödyllisyyttä. Tällöin ulkoiset vertailukohteet ja strategiset tavoitteet jäävät herkästi arvioinnin ulkopuolelle (Ikäheimo ym., 2016). Toisaalta tämä kritiikki kohdistuu lähinnä kiinteään vuosibudjetointiin, sillä rullaavalla budjetoinnilla on mahdollista reagoida tilanteiden ja ympäristön muutoksiin jatkuvasti. Tällöin yrityksen saatavilla on koko ajan tietoa toimintaan kohdistuvista epävarmuustekijöistä. Näin johdolla on ajantasainen käsitys todellisuudesta alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Järvenpää ym. (2003) pohtivat, miten paljon suunnittelua ja budjetointia voidaan oikeastaan helpottaa kehittyneemmillä budjetointitavoilla. He esittävät, että juuri toiminnan ennakoivuuden paraneminen sekä valvontamaisen seurannan väheneminen ovat sellaisia keskeisiä asioita, jotka puhuvat budjetoinnin puolesta. Ideaalitilanteessa rullaava budjetointijärjestelmä vahvistaa yrityskulttuuria, jossa suunnitelmallinen ratkaisujen etsintä ja toteuttaminen kyetään yhdistämään sisäiseen yrittäjyyteen ja luovuuteen (Järvenpää ym., 2003; Kärreman ym., 2002). Johdon kontrollivälineet koetaan helposti kuitenkin byrokraattisiksi rajoitteiksi, jotka heikentävät standardoiduilla työmenetelmillään henkilöstön mahdollisuuksia luovaan ajatteluun. Toisaalta Frow ym. (2010) havaitsivat rullaavan budjetoinnin vähentävän diagnostisena kontrollijärjestelmänä toimivan vuosibudjetoinnin byrokraattisuutta, mikä osaltaan heikentää yleisesti budjetointiin kohdistuvaa kritiikkiä: tärkeässä roolissa budjetoinnin hyödyllisyydessä on oikeanlaisten budjetointimenetelmien löytäminen ja niistä kommunikoiminen. Kontrollivälineitä koskevalla kommunikoinnilla voidaan vähentää byrokraattisena pidetystä budjetoinnista aiheutuneita tulkintaeroja, jolloin budjettitavoitteita saavutetaan paremmin ja budjetointi koetaan tehokkaampana ohjauksen välineenä.

Budjetoinnin kritiikki kohdistuu erityisesti perinteiseen vuosibudjetointiin. Tämän voidaan nähdä johtuvan vuosibudjetoinnin painotuksesta kustannuksien leikkaamisessa arvonluomisen sijaan, mikä on taustalla useissa budjetointiprosessin ongelmissa (Hansen ym., 2003). Ikäheimo ym. (2016) ja Taylor (2009) havaitsivat monia sellaisia ongelmia, jotka voidaan kohdistaa kritiikkinä nimenomaan kiinteään, vanhahtavaan vuosibudjetoinnin menetelmään:

1. Budjetointi johtaa sisäiseen politikointiin, kun yksiköt budjetoivat todellista enemmän menoja prosessin alkuvaiheessa. Tällöin ajatellaan, että prosessin loputtua yksikön budjetissa olisi tarpeeksi varoja nykyisen toiminnan jatkamiselle. Yksiköt voivat myös pyrkiä käyttämään kaikki niille budjetoidut varat, jotta seuraavan vuoden budjetti olisi vähintään kuluvan vuoden budjetin suuruinen.
2. Perinteinen budjetointi sopii huonosti yhteen yrityksen strategian kanssa, kun päätöksenteossa ei päädytä parhaaseen ratkaisuun pitkällä aikavälillä mahdollisten ympäristön muutosten jäädessä arvioinnin ulkopuolelle. Tällöin esimerkiksi myyntiennustetta ei kyetä koordinoimaan optimaalisesti kasvusuunnitelman kanssa.
3. Luvut ovat epärelevantteja, mikä syntyy edellisen vuoden lukujen hyödyntämisestä ja vääristä taloudellisista oletuksista.
4. Kontrollointi on joustamatonta ja byrokraattista: budjetointia pidetään rajoitteena eikä tehokkaana johdon ohjausvälineenä.

Kritiikistä huolimatta budjetoinnin asema keskeisenä taloudellisena ja toiminnallisena ohjausvälineenä on säilynyt vahvana. Lukuisat budjetointiin liittyvät haasteet ovat kuitenkin johtaneet siihen, että perinteinen käsitys budjetoinnista talousohjauksen kulmakivenä on monissa organisaatioissa muuttunut. Hansen ym. (2003) esittävät, että perinteisenä ohjausvälineenä pidetty budjetointi ei enää sovi yhteen nykyaikaisten verkostorakenteiden kanssa, jolloin sen tuoma lisäarvo jää alhaiseksi. Useissa yrityksissä onkin viime vuosina luovuttu budjetoinnista kokonaan, ja tämän trendin voidaan nähdä jatkuvan myös tulevaisuudessa (Ikäheimo ym., 2016; Ekholm & Wallin, 2000). Tällöin yrityksellä tulee olla kuitenkin jokin toinen mekanismi, esimerkiksi tulokortti, jonka puitteissa tavoiteasetantaa ja seurantaa harjoitetaan. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että tärkeintä on tulevaisuuden realistiseen kuvaamiseen käytettävän menetelmän olemassaolo, ei niinkään tässä tavoiteasetannassa, ennustamisessa ja seurannassa käytetyt työkalut. Libbyn ja Lindsayn (2007) tutkimuksen mukaan 96,3 % yritysjohtajista oli kuitenkin sitä mieltä, että budjetti voi olla erittäin hyödyllinen, mikäli sitä käytetään oikein: ongelmien nähtiin liittyvän nimenomaan budjetoinnin käyttöön ja rooliin. Budjetoinnin ongelmia, kuten liikaa ajankäyttöä tai epäjatkuvuutta strategian kanssa, voidaankin ratkaista budjetointiprosessia kehittämällä. Erilaiset budjetointitavat tulisi lähinnä nähdä vaihtoehtoisina ohjausvälineinä, joista yrityksen tulee osata valita omaan tilanteeseensa parhaiten sopivia menetelmiä. Näin toimimalla yritys kykenee sekä organisoimaan toimintaansa, että ohjaamaan ihmisiä oikeaan suuntaan (Ikäheimo ym., 2016).

## 2.4 Budjetoinnin pirstaloituminen

Budjetointiin kohdistunut viime vuosien kritiikki ja aiempaa hektisempi liiketoimintaympäristö ovat johtaneet uudenlaisten johdon ohjausjärjestelmien syntyyn. Henttu-Aho (2016) kuvaa viimeaikaisia budjetoinnin muutoksia käsitteellä pirstaloituminen, jolla hän viittaa laaja-alaisesti uusiin johdon kontrollivälineisiin. Tällaisena budjetoinnin uutena käytäntönä esitellään budjetoinnista luopumisesta seuraava beyond budgeting -toimintamalli. Kun budjetointi nähdään aiempaa vuosibudjetoinnin näkökulmaa laajempaan kokonaisuutena, tarjoaa se onnistuessaan yritykselle mahdollisuuden entistä tehokkaampaan ja joustavampaan talousjohdon toteuttamiseen.

### *Beyond budgeting*

Budjetoimattomuuden ja sen alle lukeutuvan beyond budgeting -suuntauksen keskeisenä ajatuksena on taloushallinnon toteuttaminen ilman perinteisiä budjetointijärjestelmiä. Vastuuta tulisi siirtää yrityksen sisällä alaspäin, jolloin esimerkiksi strategian laadinta ja kasvupotentiaalien löytäminen toteutettaisiin laajemmin koko organisaatiotasolla (Hope & Fraser, 1999). Tällöin yrityksessä voidaan välttyä sisäiseltä politikoinnilta ja konflikteilta, kun päätöksentekoon osallistetaan aiempaa enemmän henkilöstöä. Henttu-Ahon (2016) mukaan beyond budgeting -toimintamalli jakautuu kahteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä organisaation prosessit muutetaan tavoitteisiin, läpinäkyvyyteen, suorituksenarvioinnin ja palkitsemisen suhteellisiin mittareihin perustuviksi. Toisessa vaiheessa päätösvalta hajautetaan laajemmin koko yritystasolle, jolloin tulosyksiköiden toiminnasta tulee joustavampaa ja itsenäisempää. Päätöksenteossa keskeiseksi tulee kustannuspaikkojen tuottaman lisäarvon seuraaminen, jolla korvataan kustannusten vertaaminen edellisen vuoden lukuihin. Tällöin suorituksen mittaaminen tapahtuu vertaamalla eri tunnuslukuja paitsi yrityksen sisällä, myös sen ulkoisiin verrokkeihin nähden (Hope & Fraser, 2003).

Budjetoinnista luopuminen sekä koko organisaation tason päätöksenjako johtavat motivoituneempaan henkilöstöön, lisääntyneisiin innovaatioihin, korkeampiin tuottoihin sekä erilaisista mittaristoista saatavaan korkeampaan hyötyyn. Budjetoinnin korvaaminen laajemmilla talousjohdon työkaluilla tuo yrityksen käyttöön uusia mahdollisuuksia, kun toiminnan kehittäminen perustuu aiempaa vahvemmin ympäristön seuraamiseen ja ei-taloudellisiin, ihmiskeskeisiin mittareihin. Beyond Budgeting Institute (2016) esittää johtamisperiaatteita, joilla yrityksen on tarkoitus kehittää suorituskykyä sekä tukea itsehallinnollisia liiketoimintayksiköitä:

1. tarkoituksenmukaisuus: keskity inspiroimaan jaloilla tarkoituksperillä rahamääräisten tavoitteiden sijaan
2. arvot: johda yhteisillä arvoilla ja tasa-arvoisella arvioinnilla
3. läpinäkyvyys: anna mahdollisuus tiedon käyttöön itsesäätelyn, innovatiivisuuden ja oppimisen edistämiseksi
4. organisaatio: kehitä vahvaa yhteenkuuluvuutta ja vastuullisia tiimejä, joilla hierarkkinen kontrolli voidaan korvata
5. autonomia: anna henkilöstölle valtaa ja vapautta toimia
6. asiakkaat: yhdistä jokaisen työ asiakkaiden tarpeisiin

Vaikka näihin periaatteisiin nojautuva budjetoimattomuus tarjoaa yritystoiminnalle uusia mahdollisuuksia, on budjetointi vielä kiinteä osa johdon ohjausmekanismeja. Henttu-Aho ja Järvinen (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, ettei beyond budgeting -mallilla onnistuta korvaamaan budjetointia itsessään. Budjetoinnin pirstaloitumisen seurauksena syntyneillä uusilla johtamistavoilla korvataan aiemmin budjetoinnin suorittamia tehtäviä, mutta budjetoinnista ei olla vielä valmiita luopumaan. Budjetointi mahdollistaa vallan säilyttämisen johdon käsissä, mikä on keskeistä esimerkiksi aiemmin esitellyn rullaavan budjetointijärjestelmän toimivuudessa. Kun taloussuunnitteluun osallistuu vain vähän henkilöstöä, päätöksenteko nopeutuu ja aikaa jää enemmän varsinaiselle yritystoiminnalle. Haluttomuus luopua päätösvallasta voidaankin nähdä syynä budjetoinnin säilyttämisenä johdon kontrollivälineenä, sillä liiallinen vastuunjako alemmille tasoille heikentää toiminnan hallintaa (Granlund & Taipaleenmäki, 2005). Ikäheimo ym. (2005) tukevat tätä ajatusta, sillä heidän mukaansa budjetointi voidaan toteuttaa sopimaan vallitsevaan organisaatorakenteeseen myös ilman vallanjakoa alemmille portaille. He myös toteavat budjetoinnin olevan keskeinen työkalu yrityksen suunnitelmien ja tavoitteiden muuttamisessa rahamääräisiksi, mitä tullaan tarvitsemaan toiminnan suunnittelussa myös tulevaisuudessa. Budjetoinnin korvaaminen tai sen täydentäminen erilaisilla ohjausmenetelmillä tulisikin nähdä yhtenä vaihtoehtoisena tapana johtaa yrityksen taloutta.

## 2.5 Budjetoinnin asema pienessä kasvuyrityksessä

Kokemukseen ja ei-rahamääräisiin mittaristoihin perustuva budjetoimattomuus jättää taloudellisten lukujen vertailun toissijaiseksi, jolloin myös kokonaisvaltainen yrityksen kannattavuuden seuranta on mahdotonta. Budjetoimattomuus ei olekaan paras vaihtoehto kaikille, sillä budjetointijärjestelmän tarve vaihtelee organisaatioittain. Yksityiskohtainen budjetti tulee tarpeeseen etenkin tilanteessa, jossa budjetteihin perustuvat tavoitteet on vaikeaa korvata suhteellisilla suoritusmittareilla. Sandalgaardin ja Bukhin (2014) tutkimuksen mukaan beyond budgeting -mallia ei voida ottaa käyttöön esimerkiksi silloin, kun

toimintaympäristöstä ei löydy vertailuanalyysiin sopivia benchmark-kohteita. Myös kiinteän tavoitteen asettaminen koetaan usein parhaaksi tavaksi varmistaa ennustetun tuloksen saavutettavuus, jolloin budjetointia on haasteellista korvata. Kiinteä budjettiin sidottu tavoite helpottaa etenkin pienten yritysten toimintaa sekä liiketoiminnan aloittamista. Budjetointitavoitteiden avulla pienyritys voi pohtia, kuinka paljon kannattava yritystoiminta tarvitsee tuloja ja kestää kuluja. Tämän lisäksi Järvenpää ym. (2003) toteavat budjetoinnin soveltuvan erityisesti dynaamisille ja murrosvaiheessa oleville toimialoille, joissa yrityksen suuntaa joudutaan muuttamaan jatkuvasti kauden aikana. Pieni kasvuyritys, jollainen myös tutkielman kohdeyritys on, lukeutuu hyvin tällaisiin budjetoinnista hyötyviin yrityksiin. Pienissä yrityksissä liiketoiminnan suuntaa joudutaan usein muuttamaan merkittävästikin, kun tavoitellaan paremman aseman saavuttamista suurempien yritysten ja kuluttajien tarpeiden ohjaamassa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kasvuvaiheeseen siirryttäessä laskelmien merkitys korostuu edelleen, sillä yritysrakenteet monimutkaistuvat ja tarve kehittää hallintoa kasvaa. Myös Granlundin ja Taipaleenmäen (2005) tutkimus tukee kokonaisvaltaisen budjetointijärjestelmän käytön merkitystä kasvuvaiheen yrityksen talousjohdossa, sillä he havaitsivat kontrollijärjestelmien yleistyvän myöhemmässä elinkaaren vaiheessa.

Talouselämässä (2013) esitetyn Collectorin Vaasan yliopistolta tilaaman tutkimuksen mukaan 41 % suomalaisista pk-yrityksistä ei kuitenkaan laadi budjettia ja yli puolelta yrityksistä puuttuu kirjallinen kassavirtalaskelma. Tutkimuksesta käy ilmi, että valtaosa pk-yrityksistä kohtaa päivittäisiä maksuvaikeuksia kassanhallinnan vaikeuksien takia. Paremmalla kassanhallinnalla yritykset pystyisivät hyödyntämään kassaansa kasvun vauhdittajana, mihin budjetointia harjoittavat pk-yritykset pyrkivät jopa päivittäin tapahtuvalla maksuliikenteen seurannalla (Syvänperä & Lindfors, 2014). Laadittu kassabudjetti ja sen toteumaseuranta helpottavat rahoitusilanteen ja sen mahdollisten muutoksien hahmottamista pidemmällä aikavälillä. Toisaalta Syvänperän ja Lindforsin (2014) mukaan kasvua tavoittelevat pk-yritykset toteuttavat budjetointia usein toteumaraporttien pohjalta, sillä se on kassabudjetista poiketen mahdollista toteuttaa suoraan kirjanpitoraporteista. Toteumaraportteihin pohjautuvat budjetit tuovat yrityksen käyttöön selkeässä muodossa tulevaisuuden suunnittelua helpottavaa informaatiota (Granlund & Taipaleenmäki, 2005). Tähän kirjanpitoon, reskontraan ja tiliotetiedostoihin perustuvaan budjetointiin riittää pienissä yrityksissä usein yksinkertainen ohjelmisto tai itse laadittu Excel-taulukko (Syvänperä & Lindfors, 2014). Yksinkertainen yrityksen raportointijärjestelmä kannustaa osaltaan budjetointijärjestelmän ylläpitoon, kun resursseja jää enemmän myös varsinaiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Richbellin ym. (2005) tutkimuksen mukaan voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset suunnittelevat toimintaansa kirjallisilla budjeteilla muita yrityksiä useammin. Tarpeeksi tiheään toteutettavalla kirjallisiin seurantaraportteihin pohjautuvalla budjetoinnilla yritys kykenee puuttumaan mahdollisiin poikkeamiin, jolloin tarvittavat korjaavat toimenpiteet voidaan aloittaa nopeammin. Pienessä yrityksessä jatkuva seuranta ja budjetointi on myös helpompi toteuttaa suhteellisen yksinkertaisen organisaatorakenteen ansiosta. Myös Järvenpää ym. (2003) näkevät budjetoinnin ja etenkin rullaavan budjetoitijärjestelmän soveltuvan erinomaisesti pienelle kasvuyritykselle niiden tuomien etujen ansiosta. Rullaava ennustaminen ja jatkuva budjetointiprosessi tukevat etenkin pienen yrityksen toiminnan kehittämistä, sillä se parantaa yrityksen talousprosessin kokonaisvaltaista hallintaa ja tulevaisuuden kasvun tavoittelua. Collectorin teettämän tutkimuksen (2013) tuloksista on toisaalta mahdollista tehdä johtopäätös, että pk-yritysten keskuudessa ammattimaisessa liikkeenjohdossa on vielä parantamisen varaa. Taloudelliseen ja kirjalliseen informaatioon perustuvan budjetoinnin merkitystä johdon työvälineenä ei täysin ymmärretä, vaikka se olisi tärkeää etenkin murrosvaiheessa olevassa pienessä yrityksessä. Etenkin jatkuvan budjetoinnin menetelmää pidetään saavutettuihin etuihin liian raskaana, jolloin pk-yritykset nojaavat usein vuosibudjetointiin tai yhdistävät sen tuloskortin käyttöön (Järvenpää ym., 2003). Näin viime vuosien budjetoinnin pirstaloituminen, korvaaminen ja täydentäminen laajemmilla talousjohdon työkaluilla on läsnä myös kasvua tavoittelevissa pienissä yrityksissä: talousohjaus pohjautuu strategiaan suoritusmittaristoihin taloudelliseen informaatioon perustuvan budjetoinnin sijaan.

## 2.6 Teorian yhteenveto

Edellä esitetyn aiempaan kirjallisuuteen pohjautuvan teorian perusteella voidaan todeta, että budjettisuunnittelulla ja suorituksen arvioinnilla on merkittävä rooli yrityksen talouden suunnittelussa. Perinteinen vuosibudjetointi on saanut rinnalleen jatkuvampaan seurantaan perustuvia menetelmiä, joilla yritykset pyrkivät aiempaa tehokkaammin pitkän aikavälin strategian toteuttamiseen lyhyellä aikavälillä. Teorioissa esitettyjen budjetointiin liittyvien haasteiden perusteella voidaan väittää, ettei eri budjetointimalleja tulisi nähdä toisiaan poissulkevinä. Yrityksen on tärkeää osata valita eri budjetointimetodeista sellaisia työkaluja, jotka antavat parhaan mahdollisen edun kyseiselle liiketoiminnalle.

Aiempaa nopeammin muuttuva toimintaympäristö on vaikuttanut budjetoimattomuuden yleistymiseen, kun etenkin kasvua tavoittelevat pienyritykset pyrkivät löytämään uusia keinoja asemansa vahvistamiseen. Toisaalta useisiin kirjallisuuslähteisiin nojautuen voidaan todeta, ettei murrosvaiheessa olevien yritysten talousohjaus välttämättä onnistu tehokkaasti ilman jatkuvaa, taloudelliseen informaatioon pohjautuvaa seuranta. Rahamääräisten ja ei-

rahamääräisten mittareiden yhteiskäyttö nähdään kuitenkin usein liian raskaana, jolloin yritykset nojaavat helposti perinteisiin budjetointikäytänteisiin. Etenkin jatkuvan budjetointiprosessin koetaan vievän liikaa resursseja, mikä on toisaalta lisännyt strategisiin suoritusmittaristoihin perustuvan talousjohdon suosiota. Tämän johdosta voidaan todeta, että budjetointi tulisi nähdä aiempaa käsitystä monimuotoisempana johdon kontrollivälineenä, jolla yritys kykenee parhaimmillaan tehokkaaseen talouden ohjaamiseen. Viime vuosina yleistynyt budjetoinnin korvaaminen ja täydentäminen uusilla kontrollivälineillä ovat kuitenkin merkkejä siitä, että budjetoinnin asema talousohjauksen tärkeimpänä työkaluna on mahdollista kyseenalaistaa nykyaikaisessa toimintaympäristössä.

### **3. Tutkimusmenetelmän ja -aineiston kuvaus**

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tässä tutkielmassa käytettiin pääasiallisesti kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Koska tutkielman tavoitteena on kuvata kohdeilmiön eri puolia ja ominaisuuksia, soveltuu kvalitatiivinen tutkimus tämän tutkimuksen tarkastelutavaksi. Tällöin tutkimuksessa painotetaan syvällisen informaation keräämistä todellisesta tilanteesta. Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään ja peilaamaan kohdeilmiöstä kerättyä aineistoa teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin tutkimuksessa käytetään myös niin sanottua syy-seuraussuhteiden tutkimista, kun kohdeilmiön taustalla olevia syitä pyritään selittämään teoriaosan tarjoamaan viitekehykseen nojautuen. Tällaisella niin sanotulla deskriptiivisellä tutkimuksella pyritään tässä tutkielmassa selvittämään sitä, millainen asema budjetoinnilla on talousjohtamisessa pienen kasvuyrityksen kontekstissa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein kuvaamaan yksittäistä ilmiötä ainutlaatuisessa ympäristössä, minkä takia kvalitatiivinen lähestymistapa valittiin tähän tutkimukseen.

Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että tämän tutkielman empiirisessä osassa käytettiin tapaustutkimusta. Tällaiselle tutkimukselle on ominaista yksityiskohtainen keskittyminen tietyn ilmiön tutkimiseen kohteeksi valitussa organisaatiossa tai yrityksessä. Tapaustutkimus suoritettiin tässä tutkielmassa lähinnä laadullisena, sillä siinä keskityttiin kohdeilmiön nykytilan kuvaamiseen kohdeyrityksessä. Tämän lisäksi tutkimusaineiston pohjalta arvioitiin kohdeyrityksen mahdollisuuksia tehostaa taloudellista ohjaustaan sopivan budjetointijärjestelmän käyttöönotolla, jolloin tutkimuksessa käytettiin myös toimintaohjeiden antamista teoreettiseen viitekehykseen perustuen.

Tutkimuksessa käytettiin aineiston keruumenetelmänä pääasiassa avointa, puoliksi strukturoitua teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin ennustamisesta sekä budjetoinnista vastaavaa kohdeyrityksen perustajajäsentä, joka toimii myös yrityksen

toimitusjohtajana. Haastatteluteemoista keskusteltiin lyhyesti etukäteen, minkä pohjalta laadittiin valmiit kysymykset myöhemmälle haastattelulle. Koska vastausten haluttiin koskevan tiettyjä teemoja ilman haastateltavan vastausmahdollisuuksien liiallista rajaamista, käytettiin haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Tämä mahdollisti informaation saamisen myös varsinaisten haastattelukysymysten ulkopuolelta. Haastattelun lisäksi tutkimusaineisto rakentui kohdeyrityksen kirjanpito- ja tilinpäätöstietoihin liittyvistä dokumenteista. Nämä dokumentit koskevat yrityksen budjetointia koko sen toimintahistorian ajalta, minkä lisäksi ne tarjoavat tietoa vuoteen 2019 asti asetetuista tavoitteista ja suunnitelmista. Tällä aineistolla täydennettiin haastattelusta saatuja vastauksia kohdeyrityksen budjetointiin ja taloudelliseen ohjaukseen liittyen. Tutkimusaineiston peilaamisella teoriaosiossa esitettyyn viitekehykseen tuotiin esille sitä, miten kohdeyrityksen talousohjaukseen liittyvät ilmiöt tukevat aiempaa tutkimusta ja teoriaa sekä mitä uutta kohdeyrityksen tapaus voi tuoda aiheeseen.

### 3.2 Kohdeyrityksen kuvaus

Tämän tutkimuksen aineisto pohjautuu erääseen suomalaiseen luonnonkosmetiikka-alalla toimivaan pieneen osakeyhtiöön. Yritystä voidaan pitää kasvuyrityksenä, ja se onkin viiden vuoden historiansa aikana onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan vahvalla vuosittaisella kasvuprosentilla. Kohdeyritys on henkilöstömäärältään vielä hyvin pieni, ja henkilökunta toimii niin kivijalkamyymälän, verkkokaupan, spa-hoitolan, maahantuonnin kuin verkkotoimituksenkin parissa. Yrityksen pääasiallisena tarkoituksena on kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaminen tulosityksiköihin pohjautuvan organisaatorakenteen kautta. Yrityksen tavoitteena on kasvun jatkaminen, mihin se pyrkii jo vakiintuneilla Suomen markkinoilla sekä uudella kansainvälisellä verkkokaupalla.

## 4. Tutkimusaineiston analyysi

### 4.1 Kohdeyrityksen johdon ohjausjärjestelmän valinnassa huomioitavat tekijät

Kohdeyrityksen yritysidea on suomalaisten kosmetiikka-alalla toimivien yritysten keskuudessa ainutlaatuinen: sillä on useampia tulos- ja liiketoimintayksiköitä, joilla se tähtää kokonaisvaltaisten hyvinvointipalveluiden tarjoamiseen asiakkailleen. Tällainen tulosityksikköorganisaation rakenne ohjaa yrityksen strategisia valintoja, joiden pohjalle yrityksen talousohjauksen tulisi kontingenssiteorian mukaan rakentua. Kontingenssiteoria perustuu ajatukselle, jonka mukaan yritykselle sopiva budjetointijärjestelmä riippuu yrityksen strategian ohella sen koosta, rakenteesta sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä. Kun yritys onnistuu yhdistämään ohjausjärjestelmänsä näihin kontingenssitekijöihin, kykenee se parantamaan suorituskykyään ja sovittamaan toimintansa tehokkaammin



toimintaympäristönsä (King ym., 2010). Näin ollen on luonnollista lähestyä kohdeyrityksen taloudelliseen ohjaukseen vaikuttavia tekijöitä näistä kontingenssitekijöistä, joita tullaan arvioimaan erityisesti strategian näkökulmasta. Strategia vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan ja sillä on keskeinen asema erityisesti sellaisissa yrityksissä, joiden toiminnot ja tulosityksiköt ovat toisistaan riippuvaisia (Järvenpää ym., 2003). Valitussa kohdeyrityksessä on havaittavissa tällaista tulosityksiköiden kannattavuuden välistä riippuvuutta, sillä liiketoiminta on voimakkaasti keskittynyt yhden toimialan ympärille. Tämän vuoksi kontingenssitekijöitä arvioidaan tässä tutkielmassa etenkin strategisten valintojen pohjalta.

### *Strategia*

Kontingenssiteorian mukaisesti yrityksen talousohjauksen työkalujen valinnan tulisi pohjautua organisaation strategiaan. Miles ym. (1978) jakavat vaihtoehtoiset liiketoimintastrategiat puolustajan, analysoijan, edelläkävijän ja reagoijan strategioihin. Näiden Milesin ym. (1978) määrittelemien liiketoimintastrategioiden pääpiirteet ovat esitelty alla olevassa taulukossa.

**Taulukko 2. Liiketoimintastrategioiden ominaispiirteet (Miles ym., 1978)**

	<b>Strategia</b>	<b>Toimintaympäristö</b>	<b>Yrityksen piirteet</b>
<b>Puolustaja</b>	puoltaa tämänhetkisiä markkinoitaan	vakaa	valvottu, matalat kustannukset ja korkea tehokkuus
<b>Edelläkävijä</b>	innovoi, ottaa riskejä ja tavoittelee kasvua myös uusilla markkinoilla	dynaaminen ja kasvava	joustavuus, innovatiivisuus ja hajautettu
<b>Analysoija</b>	puolustaa nykyisiä markkinoita, mutta pyrkii myös innovoimaan	lievästi muuttuva	kontrolli, joustavuus, tuotannon tehokkuus ja luovuus
<b>Reagoija</b>	ei erityistä strategiaa, seuraa markkinoiden muutoksia	mikä tahansa	ei selkeitä piirteitä, riippuvuus sen hetkisistä tarpeista

Kohdeyrityksen strategiaksi voidaan tunnistaa edelläkävijää kuvaava malli, joten analysointi on järkevää keskittää sen ympärille. Edelläkävijästrategian liiketoimintaa leimaa voimakas halu innovoida, millä pyritään kasvuun jopa suurien riskien ottamisella. Toimintaympäristö on usein murrosvaiheessa, mikä sopii myös kohdeyrityksen tilanteeseen: luonnonkosmetiikan

suosio on jatkuvassa kasvussa, mikä osaltaan edellyttää innovoivuutta. Menestyäkseen edelläkävijä pyrkii hyödyntämään kasvavien markkinoiden tarjoamia uusia mahdollisuuksia, missä innovaatiolla on tärkeä rooli (Miles ym., 1978). Kohdeyrityksen suosima innovoiva edelläkävijästrategia tulee esille myös yrityksen toimitusjohtajan haastattelusta:

*”Kyllä meidän toimintaa leimaa sellainen tietty innovoivuuden piirre. Me halutaan toteuttaa ideoita joustavasti ja heti, kun niitä tulee mieleen.”*

*”...juuri esimerkiksi toi kansainvälisen verkkokaupan avaaminen ja pop up -myymälät Suomessa on sellaisia, joita ollaan tällä hetkellä kehittämässä.”*

Yrityksen strategiaprosessissa on tavanomaista määritellä visio siitä, missä tilanteessa yritys tahtoo olla suunnitteluhorisontin päättyessä (Ikäheimo ym., 2016). Haastattelusta käy ilmi kohdeyrityksen vahva tahto keskittyä erityisesti aseman vahvistamiseen, mitä tavoitellaan jatkuvalla toiminnan kehittämisellä. Toimitusjohtaja kertoo yrityksen tämän hetkisen toiminnan keskittyvän erilaisiin investointeihin, joilla pyritään – edelläkävijälle ominaisesti – myös uusille markkinoille. Kohdeyritys on tällä hetkellä laajentumassa kansainvälisille markkinoille uuden verkkokaupan myötä, minkä lisäksi se lanseerasi juuri pop up -konseptinsa. Pop up -myymäläkonseptin taustalla on ajatus asiakaskunnan ja yrityksen lähentämisestä, mihin haluttiin pyrkiä eri puolilla Suomea järjestettävillä tuote-esittelyillä. Pop up -myymäläkonseptia alettiinkin kehittää nopealla aikataululla:

*”Kyllä tämä toiminta on vähän sellaista, että periaatteessa jos idea syntyy illalla, niin seuraavana aamuna sitä ollaan jo toteuttamassa.”*

*”Meillä on vähän sellanen toimintamalli, että ”mulle tuli tällainen idea, pitäisikö laittaa tähän heti rahaa...”, että aika nopeita päätöksiä tehdään.”*

*”...että ei meillä ole liian pitkälle vietyjä tarkkoja suunnitelmia, ettei ala turhauttaa, jos niitä ei voidakaan toteuttaa.”*

Innovoivuus tällaisten väliaikaisten myymälöiden avaamisen kautta voidaan nähdä kannattavana ratkaisuna kasvustrategiaa noudattavalle pienyritykselle. Pop up -toiminnan kulut eivät ole yhtä suuret kuin uusien kivijalkakauppojen perustamisessa, mikä mahdollistaa resurssien käyttämisen myös muihin investointeihin. Tämä on tärkeää etenkin kohdeyrityksen kaltaisessa voimakasta kasvua tavoittelevassa pienyrityksessä, jossa käytössä olevat resurssit ovat vielä varsin rajalliset. Ikäheimo ym. (2016) esittävät, että investointien suunnittelussa todellisuutta yksinkertaistetaan kuitenkin liikaa. Toisaalta tämä on edelläkävijän liiketoimintastrategialle tyypillistä, sillä kohdeyrityksen tavoin investointipäätöksissä näkyy usein riskien ottaminen. Ikäheimo ym. (2016) toteavatkin, että esimerkiksi inflaatiota, veroja tai kassavirtojen epävarmuutta ei oteta useinkaan investointilaskelmissa huomioon. Kohdeyrityksen talousohjauksessa olisikin tämän perusteella mielekästä huomioida nämä tekijät sekä rakentaa johdon ohjausjärjestelmää taloudellisten mittaristojen ympärille. Vaikka

kohdeyrityksessä investointeja on lähdetty toteuttamaan nopealla aikataululla, toimitusjohtaja kertoo kuitenkin yrityksen muistavan resurssien rajallisuuden: investointipäätöksissä otetaan huomioon esimerkiksi ostolaskujen ja myynnin välinen suhde, millä pyritään pitämään kulujen ja tuottojen suhde sopivana. Investoinnit tulee myös sisällyttää budjettiin tarpeeksi ajoissa, mutta kuitenkin strategiset tavoitteet ja ulkoinen toimintaympäristö huomioiden (Ikäheimo ym., 2016). Näin rajalliset resurssit voidaan kohdistaa toimintoihin, jotka vahvistavat kasvua ja edellytyksiä jatkaa toimialan edelläkävijänä. Innovaatioiden pohjalle rakentuvien investointien onnistuminen on vahvasti riippuvaista yrityksen liiketoimintaympäristöstä, mikä korostuu etenkin dynaamisilla markkinoilla toimivan edelläkävijästrategiaa suosivan yrityksen toiminnassa.

### *Toimintaympäristö*

Ulkoinen toimintaympäristö on merkittävä kontingenssitekijä, ja koko kontingenssiteoreettisen tutkimuksen voidaan nähdä rakentuvan sen ympärille (Chenhall, 2003). Etenkin dynaamisessa liiketoimintaympäristössä korostuu epävarmuus, minkä takia ulkoisten tekijöiden merkitystä kohdeyrityksen talousohjauksessa on hyvä arvioida. Tätä puoltaa myös se, että kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastattelussa nousi vahvasti esiin yrityksen liiketoimintaympäristö ja sen hehtisyys:

*”...etenkin tässä nyky-ympäristössä, jossa tapahtuu koko ajan jotakin...”*

*”...meidän on pakko elää näin: ei voida oikein päättää, että ensi kuussa käytetään tietyn verran rahaa siihen ja siihen toimintaan.”*

*”...että onhan tämä toiminta aikamoista tasapainoilua, kun ympäristöllä on suuri merkitys. Ei voida oikein tietää, että mitä edes ensi viikolla tulee tapahtumaan.”*

Edellä esitettyjen kommenttien perusteella liiketoimintaympäristön keskeiseksi epävarmuustekijäksi voidaan mainita juuri toimialan dynaamisuus. Kosmetiikka-ala on tietynlaisessa murrosvaiheessa, kun luonnonkosmetiikan kasvanut suosio ja uudet tuote- ja palveluinnovaatiot ohjaavat toimialan kehitystä. Vaikka kohdeyritys on onnistunut rakentamaan vahvan asiakaskunnan ja vuosittain kasvavan liikevaihdon, tulee sen kehittää jatkuvasti toimintaansa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Toimialan dynaamisuus vaikuttaa strategiaan valintoihin, joiden avulla yrityksen tulee pyrkiä pysymään ajan tasalla. Tämä tarkoittaa sitä, että uusia toimintaa tukevia ratkaisuja tulee löytää jatkuvasti.

Toimitusjohtaja kertoo haastattelussa, ettei yrityksellä ole tällä hetkellä suunnitelmia laajentaa toimintaansa lähitulevaisuudessa esimerkiksi uusien kivijalkamyymälöiden avaamisella tai muilla merkittävillä investoinneilla. Tähän vaikuttaa rajallisten resurssien lisäksi nykyiset yrityksen käyttämät johdon ohjausvälineet. Haastattelussa tulee ilmi, että talouden

suunnittelussa joudutaan tasapainoilemaan optimaalisen tulojen ja kulujen suhteen saavuttamiseksi etenkin nyt, kun kansainvälinen verkkokauppa vie paljon resursseja. Toimintaympäristön epävarmuudesta ja sidosryhmien vaikutusvallasta liiketoimintaan merkkeinä voidaan pitää liikevaihdon epätasaista jakautumista eri kuukausille sekä suuria kerralla erääntyviä myyntitavaran kulueriä, kuten alla oleva kommentti osoittaa. Tämä johtaa helposti siihen, että tulosta joudutaan hakemaan kulujen karsimisen kautta. Tehokasta talousohjausta voidaankin pitää tärkeänä epävarmassa ympäristössä, sillä se mahdollistaa teoriaosiossa esitetysti toiminnan tehokkaamman hallinnan.

*”Esimerkiksi tilattiin iso erä yhtä tuotetta, joka piti maksaa etukäteen. Saatiin neuvoteltua se onneksi kuitenkin kolmeen erään, kun tuollaiset tekee helposti suuria koloja kassaan.”*

#### *Rakenne ja koko*

Organisaatorakenteella tarkoitetaan yrityksen sisäistä roolinjakoa ja ryhmien tehtävien määrittelyä. Se määrittää informaation kulkua ja kontrollijärjestelmiä, ja se tulisi pyrkiä sovittamaan toimialalle ja yritykselle sopivaksi (Chenhall, 2003). Kohdeyrityksen voidaan nähdä rakentuvan niin sanotusta yksinkertaisesta organisaatiomallista, joka on tavanomainen pienissä yrityksissä. Tällöin valta on keskittynyt vain muutamalle henkilölle ja muodollisuuden aste on alhainen. Yksinkertainen rakenne mahdollistaa joustavuuden, mikä on tärkeää kohdeyrityksen dynaamisessa kosmetiikka-alan ympäristössä. Yrityksen pienen koon ja matalan henkilöstömäärän ansiosta toimintaa on suhteellisen helppo koordinoida, vaikka kohdeyrityksellä on useampia tulosityksiköitä. Henkilökunta työskentelee tällä hetkellä useammissa liiketoimintayksiköissä, mikä mahdollistaa henkilöstömäärän pitämisen matalana ja yhteistyön asteen korkeampana. Toimitusjohtajan haastattelusta tulee myös esille, ettei yrityksessä ole aikeita siirtyä funktionaalisempaan rakenteeseen, jossa yksiköiden autonomia kasvaisi joustavamman paikallisen päätöksenteon myötä:

*”Ei meillä ole suunnitelmia tähän [pätöksenteon hajauttaminen] liittyen.”*

*”Mulla on Excelissä kirjanpito. Kerron sitten tietoja niille, keitä kiinnostaa.”*

Kosmetiikka-alan kaltaisessa dynaamisessa toimintaympäristössä budjetoinnin käyttö arviointivälineenä korostuu, mutta myös yhteistyö eri henkilöstöportaiden välillä on erityisen tärkeää (Ezzamel, 1990). Kingin ym. (2010) mukaan korkean epävarmuuden vallitessa etenkin pienyrityksen tulisi pyrkiä laaja-alaiseen vuorovaikutukseen ja osallistamiseen koko organisaatiotasolla, jotta se voi selviytyä paremmin tavoitellessaan kasvua. Toisaalta he esittävät, että keskitetyn päätösvallan yrityksessä tarvitaan suhteellisesti vähemmän panostusta johdon ohjausjärjestelmiin kuin hajautetun päätöksenteon yrityksessä. Tämän perusteella kohdeyrityksen nykyinen keskitetty päätöksenteko on ymmärrettävää. Yrityksen

pieni koko, yksinkertainen organisaatorakenne ja niukat resurssit puoltavat tätä, sillä päätävävallan hajauttamisen yhteys parempaan suorituskkyyn havaitaan tutkimusten mukaan lähinnä suurissa, hajautetuissa organisaatioissa (Merchant, 1981; Chapman, 1997). Myös Chenhallin (2003) mukaan osallistuvampi budjetointisuunnittelu on tyypillisempää isoissa organisaatioissa, joiden rakenne on usein monimutkaisempi. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen koko ja henkilöstön osallistaminen talousohjaukseen ovat toisistaan riippuvaisia, mikä tekee siitä myös yhden kohdeyrityksen johdon ohjausjärjestelmän valintaan vaikuttavista tekijöistä. Johtopäätöksenä edellä esitettyjen lainauksien perusteella voidaan myös huomata, että kohdeyrityksen sisällä ymmärretään näiden kontekstiriippuvaisten elementtien merkitys sopivan talouden ennustamis- ja seurantamenetelmien valinnassa.

#### 4.2 Budjettien ja ennusteiden merkitys kohdeyrityksen ohjausjärjestelmässä

Budjetoinnin voidaan nähdä pitäneen merkittävän roolinsa johdon kontrollivälineenä, jolla pyritään taloudellisten tavoitteiden tehokkaaseen saavuttamiseen. Luotettava yrityksen ohjausjärjestelmä edellyttää usein toimivaa budjetointijärjestelmää, jotta yrityksen maksukyky ja vakavaraisuus säilyvät (Syvänperä & Lindfors, 2014). Kuten aiemmissa tämän tutkielman osissa todettiin, toimivan budjetointi- ja seurantajärjestelmän merkitys korostuu etenkin murrosvaiheessa olevassa yrityksessä, joka toimii nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tämän perusteella voidaan todeta, että johdon kontrollijärjestelmällä on tärkeä rooli myös tämän tutkimuksen dynaamisessa ympäristössä toimivassa kasvuvaiheen kohdeyrityksessä. Toimitusjohtajan haastattelun perusteella voidaan päätellä, että tämä ymmärretään myös yrityksessä:

*”Kyllä meillä on jonkinlaista järjestelmää yritetty rakentaa.”*

*”Excel toimii ihan hyvin tällä hetkellä, että on kyllä malli olemassa.”*

*”Kyllä tämä on kuitenkin sellainen, mihin pitäisi panostaa paljon enemmän ja saada selkeyttä.”*

*”Myynnissä meillä on ennusteet parille seuraavalle vuodelle, mutta muuten ei oikeastaan tehdä tätä [ennustamista] vielä niin tehokkaasti kuin voisi.”*

Huomionarvoista on se, että kohdeyrityksessä tiedostetaan nykyisen kontrollijärjestelmän olevan riittämätön. Vahvan budjetointijärjestelmän puuttuminen nähdään epäkohtana, johon sen tulisi kohdistaa aiempaa enemmän resursseja. Budjetointia ja rullaavaa ennustamista pidetään haastateltavan mukaan tärkeänä osana taloudellista ohjausta, vaikka sitä ei ole vielä onnistuttu toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka kohdeyrityksessä on pyritty tekemään erilaisia ennustelaskelmia ja myyntianalyysseja, kirjanpito ei muodosta tehokkaasti koordinoitua tulevaisuuteen suunnattua kokonaisuutta. Esimerkiksi Libby ja Lindsay (2010) esittävät, että kiinteällä budjetoinnilla ei kyetä vastaamaan dynaamisesta ympäristöstä

aiheutuviin äkillisiin liiketoiminnan muutostarpeisiin. Tämän väittämän voidaan nähdä toteutuvan myös kohdeyrityksessä: Excel-kirjanpidossa on keskitytty lähinnä toteumaraportointiin, ja tarkempaa ennustamista tehdään lähinnä myynnin osalta. Aiempien lainauksien perusteella voidaan päätellä yrityksen kuitenkin arvostavan tehokasta ennustamis- ja budjetointiprosessia, ja haastateltavan mukaan tätä halutaan kehittää tulevaisuudessa. Alle kootut lainaukset kuitenkin osoittavat, että jatkuva budjetointiprosessi nähdään kohdeyrityksessä haasteellisena toteuttaa.

*”...mutta ei meillä ole mitään sapluunaa. Toiminnassa on paljon muutoksia koko ajan, mikä vaatii joustavuutta”.*

*”Etenkin tässä ympäristössä on pakko olla joustava ja tehdä nopeita ratkaisuja.”*

*”Sen hetkisten kulujen ja myynnin suhteella on suuri merkitys esimerkiksi investointien tekoon. Ei voida päättää, että ensi kuussa käytetään tietyn verran rahaa.”*

*”...just se, että miten kulut voidaan allokoida järkevällä tavalla.”*

Liiketoimintaympäristöllä on merkittävä rooli yrityksen toiminnan kannattavuudessa. Haastattelun pohjalta voidaan todeta, että tämä ymmärretään myös kohdeyrityksessä. Yrityksen menestyminen on pitkälti riippuvainen pidemmän aikavälin kannattavuudesta, mikä korostaa tehokkaan budjetointijärjestelmän merkitystä. Yrityksen tulee onnistua rakentamaan sellainen kontrollijärjestelmä, jolla se pystyy seuraamaan strategiaansa, mutta myös reagoimaan joustavasti ympäristön muutoksiin. Jotta strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa, tulee kulujen ennakointiin ja investointien suunnitteluun kiinnittää huomiota. Ikäheimo ym. (2016) vahvistavat tätä ajatusta, sillä he esittävät mielekkäiden investointien ja tehokkaan menoerien budjetoimisen välille positiivisen riippuvuuden. Vaikka kulujen laskentaa pidetään tärkeänä investointeja suunniteltaessa sekä kontrollijärjestelmän osana, ei siihen ole haastateltavan mukaan käytetty juurikaan aikaa niiden allokoinnin haastavuuden takia. Tämä selittää osin sitä, että yritys erittelee kulut kustannuslajeittain operatiivisen tuote- ja tulosityksikkökohtaisen laskennan sijaan. Myös tuote- ja tulosityksiköittäin raportoidut aiempien kausien tarkat myyntiluvut puoltavat käsitystä siitä, että yritys painottaa etenkin myynnin toteumaraportointia ja seurantaa menoerien tarkemman erittelyn sijasta. Tästä voidaan päätellä yrityksellä olevan perustajajohtoiselle yritykselle ominaista alan substanssiosaamista, kun taas kulujen hallinta koetaan haasteena. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, kun yrityksen dynaaminen toimintaympäristö vaatii jatkuvaa sopeutumista ja reagointia, jolloin pidemmän ajan suunnittelu ja ennustaminen kulujen osalta vaikeutuu. Tämä käsitys vahvistui myös haastattelussa:

*”Myyntiä me seurataan tarkasti tulosityksiköittäin, kun taas kuluihin ei olla keskitytty niin tarkasti kuin voisi.”*

*”Meillä on aika selkeää, että joulukuussa myynti on korkea suhteessa muihin kuukausiin. Trendikuvaajilla pyritään sitten poistamaan siitä syntyneitä piikkejä.”*

*”...myynnin seuraaminen on ollut helpompaa, kun sen kehitys on ollut suhteellisen selkeää.”*

*”Kuluja ollaan yritetty allokoida, mutta siinä on haasteena se, että miten ne saataisiin tulosityksiköittäin ja oikeisiin kustannuspaikkoihin.”*

Dynaamisessa ympäristössä toimiminen edellyttää joustavuutta, millä on myös etunsa. Parhaimmillaan rullaavat ennusteet ja jatkuva seuranta mahdollistavat ajan tasalla pysymisen ja havaittuihin muutoksiin reagoimisen. Haastattelun perusteella tämä toteutuu kohdeyrityksessä etenkin myyntitulojen ennustamisen kohdalla. Joulusesonkiin ajoittuva korkeampi myynti tiedostetaan, minkä lisäksi asiakasennusteita laaditaan kuukausittain tuote- ja tulosityksikkökohtaisesti. Vaikka myyntiä tulisi kuitenkin ennakoida jopa päivätasolla, auttaa laaditun kassabudjetin toteumaseuranta hahmottamaan rahoitus tilannetta ja sen kehitystä pidemmällä aikavälillä (Syvänperä & Lindfors, 2014). Haastateltavan mukaan seurantaprosessista onkin saatu jo etuja, kun asiakkuuksien tilasta ollaan jatkuvasti ajan tasalla.

Edellä esitetyn pohjalta voidaan päätellä, että kohdeyritys kokee budjettien ja ennusteiden olevan tärkeitä johdon ohjausvälineitä, joiden käyttöä halutaan tehostaa. Haastattelusta ja kirjanpitolietoista saa käsityksen siitä, että yrityksen budjetointiprosessissa arvostetaan tilikauden toteuman seuranta. Kohdeyrityksestä kerättyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että etenkin resurssien hallinta ja sen myötä pitkän aikavälin toiminnan suunnittelu koetaan keskeisimmiksi kehityskohteiksi. Budjetointiprosessissa keskitytään tarkkaan myynnin toteumaraportointiin, kun taas kuluerien seuranta ja ennustaminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Menojen tarkempi budjetointi on perinteisesti tärkeässä roolissa budjetointijärjestelmässä, ja sen kehittämistä osana johdon kontrollijärjestelmää pidetään yrityksessä erityisen tärkeänä.

#### 4.3 Olemassa oleva budjetointijärjestelmä

Kohdeyrityksessä ennustetaan tällä hetkellä hyvin karkeasti. Yrityksen budjetointi on kokonaan toimitusjohtajan vastuulla ja sitä toteutetaan Excel-taulukkopohjaisesti. Tämä tapa riittää usein pienyrityksen budjetointiin, kunnes kasvuvaiheessa laskelmien merkitys korostuu. Tällöin yritykseen hankitaan tyypillisesti talousjohtaja hoitamaan juoksevaa kirjanpitoa ja raportointia (Granlund & Taipaleenmäki, 2005). Kohdeyrityksessä näin ei ole

kuitenkaan toimittu, mutta haastateltava kertoo yrityksen haluavan kohdistaa resursseja yhä enemmän taloushallintoon toiminnan kasvaessa:

*”Ei meillä oikein ole kunnollista taloushallintoa, mutta siihen pitäisi ehdottomasti laittaa lisää resursseja, kun tämä toiminta on nyt kasvanut.”*

Yrityksen nykyinen budjetointijärjestelmä perustuu kiinteisiin vuosi- ja kvartaalitasolla asetettuihin myynnin arvioihin. Myyntibudjetit ja -ennusteet on laadittu tulosityksikkökohtaisesti vuoteen 2019 saakka, mutta rullaavaa myynnin ennustamista ei tällä hetkellä juurikaan toteuteta. Painopiste on myynnin toteuman tuote- ja tulosityksikkötasolla tehtävässä kuukausittaisessa seurannassa, jota yritys toteuttaa suhteellisen tarkasti. Myynnin tarkka historiatieto mahdollistaisi rullaavan tavoiteasetannan ja ennustamisen: kirjanpilotiedoista ilmenee myynnin kasvussa selkeä trendi, mikä tekee eri tuotteiden kannattavuuden ennustamisesta luotettavampaa.

Myyntiennusteen laatimisen on tehnyt haasteelliseksi kuitenkin heikko kustannuslaskenta. Kustannuslaskentaa tehdään kustannuslajikohtaisesti, minkä pohjalta on laadittu vuositason ennusteet vuoteen 2019 saakka. Kirjanpilotiedoista nähdään, ettei kuluja allokoida eri tuotteille ja tulosityksiköille myynnin tavoin. Toimitusjohtaja sanoo tämän olevan haasteellista, sillä esimerkiksi palkkakulujen kohdistaminen eri tulosityksiköille on hankalaa työntekijöiden työskennellessä useammassa yksikössä. Koska tarkkaa tuote- ja tulosityksikkökohtaista kustannuslaskentaa ei ole, myös kustannusten budjetointi on vaikeaa. Tällöin esimerkiksi myyntikatteiden laskenta hankaloituu, mikä on huomattu myös yrityksessä:

*”Myyntin ja ostojen suhteen hallinta olisi oleellista. Varasto kiertää ihan hyvin, mutta toimiminen olisi helpompaa, jos kustannukset tiedettäisiin tarkemmin. Se olisi tärkeää myös kassavirtojen takia.”*

*”Kassavirtaongelman takia me eletään näin. Meillä on tarkat tiedot myynnistä, mutta ei me tiedetä, miten noi kulut jakautuu eri tuotteille.”*

Kustannusten osalta vaikeuksia aiheuttaa myös laskutuskäytännöt. Toimitusjohtaja kertoo, että yritys on onnistunut neuvottelemaan suurempia tuote-eriä maksettavaksi useammassa osassa, jolloin suurilta yksittäisiltä kulueriltä on voitu välttyä. Tällöin myös esimerkiksi investointeja voidaan suunnitella paremmin, kun toiminnan kannalta keskeiset suuret tulevaisuuden kuluerät tiedetään. Toimitusjohtajan haastattelusta kuitenkin ilmenee, että yrityksellä on haasteita kustannuslaskennassa juuri ostolaskujen hallintaan liittyvien epäkohtien takia. Kun tilikaudelle kuuluvia kuluja ei pystytä kohdistamaan oikein, ei esimerkiksi myyntikatteiden laskeminen onnistu. Tällöin toiminnan kehittämiseen käytössä olevat rahavarat on mahdotonta selvittää, vaikka myynnin nykyinen tarkka seuranta antaisi tähän hyvät edellytykset. Tehokkaan ostolaskujen hallinnan ja kokonaisvaltaisen



kustannuslaskennan epäkohdat kasvattavat myös riskiä viivästyseuraamuksiin ja toimintaedellytysten heikkenemiseen.

Nykyisessä budjetointijärjestelmässä on toisaalta haasteita myös myyntilaskutuksen osalta. Eri asiakkaille on määritelty erilaisia alennuksia ja laskutuskäytäntöihin liittyviä etuuksia, jotka tuovat oman vaikeutensa toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin. Asiakkaiden eroavaisuudet myyntikäyttäytymisen suhteen heijastuvat voimakkaasti siihen, miten yrityksellä on kulloinkin rahaa käytettävissään. Jos liiketoiminnasta saatavat tuotot eivät riitä toiminnan pyörittämiseen, yrityksen on saatava lisärahoitusta esimerkiksi lisäsijoitusten tai lainojen kautta (Syvänperä & Lindfors, 2014). Selkeytetyllä ja yhtenäisemmällä laskutusjärjestelmällä toimintaa olisikin helpompi seurata ja ennustaa. Tämä auttaisi myös pidemmän aikavälin suunnittelussa.

Edellä esitettyihin kassavirtoihin liittyvien ongelmien ratkominen sekä kustannuslaskennan tarkentaminen nähdään yrityksessä haastateltavan mukaan keskeisinä teemoina budjetointiprosessin kehittämiseksi. Myös myyntibudjetoinnin kehittämiseksi nähdään tarvetta, sillä sen suunnitteluhorisontti on pidetty tilikauden mittaisena. Tällöin tilikauden edetessä ennustettavat kuukaudet vähenevät ja toteumaraportointi painottuu. Tilikausijatteluun painottuvassa budjetoinnissa jatkuvaan pitkän aikavälin suunnitteluun ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota (Hope & Fraser, 2003). Rullaavaa ennustamista tulisikin vielä kehittää kokonaisvaltaisesti osana kohdeyrityksen taloudellista ohjausta.

#### 4.4 Budjetointiprosessin kehittämismahdollisuudet

Järvenpää ym. (2003) esittävät olennaiseksi kysymykseksi rullaavaan ennustamiseen liittyen sen, miten toiminnan suunnittelu tehostuu ja paranee perinteiseen budjetointiin verrattuna. Tässä luvussa pyritään selvittämään, miten kohdeyrityksen näkökulmasta budjetointiprosessia voidaan kehittää. Kuten aiemmassa teoriaosiossa esitettiin, vuosibudjetoinnin asema johdon tärkeänä työkaluna on nykytoimintaympäristössä murroksessa. Liiketoimintaympäristön hektisyys on johtanut useiden yritysten kohdalla budjetoinnista luopumiseen ja joustavaan paikalliseen päätöksentekoon. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan toimitusjohtajan mukaan olla siirtymässä tällaiseen beyond budgeting -malliin perustuvaan järjestelmään. Perinteiselle budjetoinnille esitetään kirjallisuudessa etuja käyttäjäystävällisyyteen ja pitkän aikavälin tavoitteiden viestimiseen liittyen (Järvenpää ym., 2003), ja nämä allekirjoitettiin myös kohdeyrityksessä. Rullaavalla ennustamisella ei voida korvata kaikkia budjetoinnin tehtäviä, vaikka sen keskeiset edut liittyvät Järvenpään ym. (2003) mukaan trendien havaitsemiseen etukäteen, mahdollisuuksien ja uhkien kartoitukseen sekä korjaavien toimenpiteiden ennakoivuuteen. Kohdeyritykseen todettiin soveltuvan parhaiten perinteisen vuosibudjetoinnin ja rullaavan ennustamisen yhdistävä

budjetointijärjestelmä. Tätä tukee myös haasteltavan ajatukset asiaan liittyen, sillä molemmilla menetelmillä koetaan olevan omat hyötynsä:

*”Tämä [nykyinen budjetointimalli] toimii ihan hyvin tällä hetkellä, kun on jonkinlainen malli olemassa.”*

*”Ei meillä ole suunnitelmia tähän [budjetoinnista luopuminen, beyond budgeting -malliin siirtyminen] liittyen.”*

*”Ei tällä hetkellä ole tarpeellista siirtyä tulosityksikkökohtaisen päätöksenteon malliin.”*

*”Toiminnassa ja ympäristössä on niin paljon muutoksia koko ajan, mikä vaatii kuitenkin meiltä enemmän joustavuutta ja rullaavuutta budjetoinnissa.”*

Perinteinen vuosibudjetointi soveltuu usein paremmin vakaampaan liiketoimintaympäristöön. Kohdeyrityksen toimintaympäristö koetaan yrityksessä kuitenkin hyvin dynaamiseksi, minkä takia perinteinen budjetointi ei ole optimaalinen. Vuosibudjetti auttaa kuitenkin hahmottamaan pidemmän aikavälin tavoitteita, mikä on kohdeyrityksen kannalta keskeisimpiä syitä toteuttaa perinteistä budjetointia myös jatkossa: vuosibudjetin lisäksi kolmelle vuodelle laaditut suunnitelmat auttavat toiminnan strategisessa ohjaamisessa. Dynaamisessa toimintaympäristössä jatkuva ympäristön seurannan merkitys kuitenkin korostuu. Tätä tukee myös Chenhallin ym. (2003) tutkimus, jonka mukaan epävarmuuden alla yrityksen tulisi suosia perinteisten ja kehittyneempien talousohjauksen työkalujen yhdistelmää. Tällöin budjetointiin tulisi osallistaa mahdollisimman pieni joukko (Järvenpää ym., 2003), jolloin myös haastateltavan toiveet säilyttää budjetointi johdon käsissä voidaan toteuttaa.

Keskeisimmät rullaavaan ennustejärjestelmään siirtymisen syyt liittyvät kassavirran hallintaan. Kohdeyrityksen liiketoiminta on kasvanut lähiaikoina haastateltavan mukaan jopa odotettua nopeammin, ja yritys tavoittelee kasvamista myös jatkossa. Kasvuvaiheen yrityksessä on erityisenä riskinä maksuvalmiuden joutuminen koetukselle, kun uusiin toimintoihin sitoutuu paljon rahaa. Jos rahoituksen riittävyttä ei ennakoida ajoissa ja jatkuvasti, rahoitusvaikeudet heijastuvat myös kannattavuuteen (Syvänperä & Lindfors, 2014). Siksi on erityisen tärkeää, että yrityksellä on jatkuvasti ajantasainen käsitys kassavarantojen ja yksikkökohtaisen kannattavuuden tilasta. Vaikka yrityksen nykyinen budjetointijärjestelmä tuottaa yksityiskohtaista informaatiota myynnistä, kassavirran tehokas ennustaminen on mahdotonta puutteellisen kustannuslaskennan vuoksi. Kohdeyrityksen tilanteen analysoinnin pohjalta voidaankin kokea tärkeimmän budjetointijärjestelmän kehityskohteen liittyvän juuri tuotekustannuslaskentaan. Tätä pidetään tärkeänä myös kohdeyrityksessä:

*”Etenkin katteet vaihtelevat eri tulosityksiköillä ja tuotteilla, niin tähän se [tarkempi kustannuslaskenta] ainakin auttaisi. Se olisikin tärkeää, että saataisiin kulut kohdistettua oikein, jotta tiedettäisiin eri tuotteiden ja yksiköiden kannattavuus.”*

Tuotekustannuslaskenta tehostaa toiminnan seurantaan ja ennustamista monella tavalla. Kustannusten kohdistaminen tuotteille mahdollistaa esimerkiksi myyntikatteen ajantasaisen selvittämisen, jolloin kannattavuuslaskenta tehostuu. Tästä on merkittävää hyötyä etenkin kohdeyrityksen kaltaisessa yrityksessä, joka tavoittelee kasvua. Myyntikatteen avulla yritys pystyy tehostamaan myyntiennusteita sekä arvioimaan, miten eri tuotteiden kannattavuudet kehittyvät. Samalla yritys saa paremman käsityksen siitä, miten liiketoiminnasta jää rahavaroja esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraukseen. Kohdeyritys on juuri avaamassa kansainvälistä verkkokauppaa, joten myös tämän kannattavuuden seuraamisen takia tuotekohtainen kannattavuusinformaatio on kriittistä.

Myynti on usein yrityksen toimintaa eniten rajoittava osa-alue, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen kustannusrakenteeseen. Asiakkaille määritellyt maksuajat vaikuttavat yrityksen käytössä oleviin rahavaroihin, mikä puolestaan heijastuu kulloisenkin tilanteen investointimahdollisuuksiin. Kulubudjettia ei voida rakentaa vain aiemmin toteutuneiden lukujen pohjalta, jos yritys on kohdeyrityksen kaltainen nuori kasvuyritys (Syvänperä & Lindfors, 2014). Voimakkaasti kasvavassa yrityksessä kulutkin kasvavat investointitarpeen kasvaessa, mikä lisää rullaavan myyntikatteen selvittämisen merkitystä. Nykyiset haasteet toiminnan tulevaisuuden suunnittelussa koetaan myös kohdeyrityksessä tärkeäksi syyksi sille, miksi kassavirran kokonaisvaltaista hallintaa halutaan tehostaa:

*”Turhauttaa, kun ei tiedetä onko rahaa tehdä sitä tai tätä.”*

*”Meillä kuitenkin syntyy ideoita usein, niin niitä halutaan päästä toteuttamaan heti.”*

Rullaavan ennusteen käyttöönotto merkitsee myös muita muutoksia. Jatkossa budjetointia tulee tehdä käytännössä joka kuukausi, jotta johto saa paremman näkemyksen liiketoiminnan kehityksestä. Kiinteässä vuosibudjetissa suunnittelua tehdään vain yhdelle tilikaudelle, jolloin sen merkitys vähenee tilikauden lopun lähestyessä. Kohdeyrityksessä ennakoitavuus paranee monin tavoin, sillä rullaavalla budjetoinnilla on mahdollisuus seurata kehitystä tilikauden vaihteen yli. Rullaavan ennustamisen eduksi nousee juuri tulevaisuuspainotteinen ajattelu, mikä voidaan havaita myös alla olevasta toimitusjohtajan kommentista.

*”Rullaavuus on tärkeää, pitää pystyä vastaamaan muutoksiin kesken tilikauden.”*

Ikäheimon ym. (2005) mukaan budjetit tulisi rakentaa yrityksen organisaatorakenne ja muut ominaispiirteet huomioiden. Haastateltavan mukaan tämä ei kohdeyrityksessä nykyisellään

toteudu parhaimmalla mahdollisella tavalla. Yrityksen keskeinen tavoite on kehittää toimintaa etenkin nykyisten markkinoiden liikevaihdon kautta, mihin se tarvitsee ajantasaista informaatiota tuotevalikoimasta, hinnoittelusta ja kokonaismarkkinoista. Näin ollen budjetointiprosessin kehittäminen liittyy vahvasti sen muokkaamiseen rullaavaksi ja jatkuvaksi. Kohdeyrityksessä ei olla tekemässä suuria rakenteellisia muutoksia, joten budjetointiprosessin muokkaaminen ei aiheuta suuria haasteita: tarkasteltavaa tilikautta voidaan suhteellisen helposti verrata edelliseen tilikauteen.

Toisaalta budjetointiprosessia voi kohdeyrityksessä kehittää myös raportointi- ja kirjanpitojärjestelmien kautta. Esimerkiksi nykyinen Excel-tilikauden laskentaohjelma tulisi vaihtaa kattavampaan budjetointivälineeseen, mikäli toiminta monimutkaistuu kasvun myötä (Syvänperä & Lindfors, 2014). Myös kohdeyrityksen haastateltava painottaa, että yrityksen talousohjauksen seuranta- ja suunnittelujärjestelmiä pyritään kehittämään jatkuvasti.

## **5. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella budjetoinnin asemaa osana talouden ohjausjärjestelmää pienen kasvuyrityksen kontekstissa. Päämääränä oli arvioida etenkin sitä, miten rullaavuudelle ja jatkuvuudelle pohjautuva budjetointijärjestelmä soveltuu johdon ohjausvälineeksi. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkielmassa tarkasteltiin kohdeyrityksen budjetointiprosessin toteutumista teoriassa esitettyä taustaa vasten. Pyrkimyksenä oli arvioida budjetointia suhteessa nykypäivän toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin, jotka ohjaavat voimakkaasti yritysten toimintamahdollisuuksia. Tutkielmassa analysoitiin perinteisen vuosibudjetoinnin ja kehittyneempien budjetointijärjestelmien eroavaisuuksia sekä selvitettiin niihin liittyviä hyötyä ja haittoja. Tämän lisäksi tutkittiin kohdeyrityksessä olevia näkemyksiä eri budjetointimalleista ja selvitettiin, miten niitä voidaan kehittää osana johdon kontrollijärjestelmää.

Oman mielenkiintonsa aihepiiriin tuo se, että tutkielman kohdeyrityksen toiminta on ollut kannattavaa heikosta taloushallinnosta huolimatta. Myös tutkielmassa esitetty Collectorin Vaasan yliopistolta tilaama tutkimus (2013) lisää aihepiirin kiinnostavuutta. Tutkimuksen mukaan yli 40 % suomalaisista pk-yrityksistä ei laadi budjettia lainkaan, vaikka se tukisi yrityksen rahoitustilanteen seurantaa ja toiminnan suunnittelua pidemmällä aikavälillä. Näiden seikkojen takia on mielenkiintoista arvioida sitä, millainen rooli budjetoinnilla todellisuudessa on liiketoiminnan kannattavuudessa ja toiminnan ohjaamisessa.

Budjetoinnin asemaa on arvioitu laajasti aihepiirin kirjallisuudessa. Tutkielmassa havaittiin, että perinteisen ja rullaavan budjetointimenetelmän samanaikainen käyttö vaikuttaisi tuovan yritykselle suurimman mahdollisen budjetoinnin tarjoaman hyödyn. Perinteisen budjetoinnin

ja rullaavan ennustamisen välillä havaittiin tutkielmassa suuria eroja niin hyötyjen kuin haittojen suhteen, eikä näitä budjetointijärjestelmiä tulisikaan nähdä Ekholmin ja Wallinin (2011) tutkimukseen nojaten erillisinä vaihtoehtoina. Rullaavaa budjetointia pidetään tärkeämpänä toiminnan sopeuttamisessa, kun taas kiinteällä vuosibudjetilla pyritään suorituksen jälkiarviointiin ja henkilöstön sitouttamiseen.

Huomionarvoinen havainto on myös se, miten budjetoimattomuuden suosio on kasvanut nykytoimintaympäristössä. Budjetoimattomuuden ja sen alle lukeutuvan beyond budgeting -mallin keskeisenä ajatuksena on talousohjauksen toteuttaminen ilman perinteisiä budjetointijärjestelmiä. Tutkielmassa havaittiin etenkin Henttu-Ahon (2016) aiempaan tutkimukseen pohjautuen, että budjetoinnista luopumalla voidaan välttää sisäiseltä politikoinnilta ja konflikteilta, kun päätöksentekoon osallistetaan aiempaa enemmän henkilöstöä. Toisaalta voidaan myös todeta, ettei budjetoinnista luopuminen ole paras vaihtoehto kaikille. Budjetoinnin tarve kasvaa esimerkiksi silloin, kun budjetteihin perustuvat tavoitteet on vaikeaa korvata suhteellisilla suoritusmittareilla. Tutkielmassa esitetty Sandalgaardin ja Bukhin (2014) tutkimus osoittaa, ettei budjetoimattomuuteen kannata siirtyä myöskään silloin, kun toimintaympäristöstä ei löydy sopivia verrokkiyrityksiä. Tämä ilmenee myös kohdeyrityksen tapauksessa, jossa yrityksellä ei ole suoria benchmark-verrokkeja ainutlaatuisen liiketoimintastrategian takia.

Yksi kiinnostava tutkielman johtopäätös liittyy aiemmin mainittuun Collectorin teettämään tutkimukseen (2013). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että pienyrityksissä on usein puutteita taloushallinnon saralla. Etenkin jatkuvan budjetoinnin menetelmää pidetään saavutettuihin etuihin liian raskaana, jolloin yrityksissä nojataan helposti yksinkertaisempaan vuosibudjetointiin. Kiinteän budjetoinnin ongelmat korostuvat kuitenkin kohdeyrityksen kaltaisessa kasvuyrityksessä, sillä se ei tarjoa kasvun kannalta oleellista jatkuvaa ajantasaista tietoa toimintaympäristöstä (Syvänperä & Lindfors, 2014). Kiinteän vuosibudjetin suosion taustalla voidaan nähdä olevan se, että pienyrityksissä toiminta on usein perustajajäsenten käsissä, joilla on vahvaa substanssiosaamista syvällisemmän taloudellisen osaamisen sijasta. Tämä havaittiin myös kirjallisuuskatsauksessa ja kohdeyrityksen tapauksessa, sillä pienyritysten todettiin luottavan kehittyneempiin budjetointimalleihin ja ulkopuoliseen talousasiantuntijaan vasta toiminnan monimutkaistuessa.

Kohdeyrityksen analyysistä huomataan, että taloudelliseen osaamiseen liittyvät puutteet aiheuttavat myös muita budjetointihaasteita. Budjetointiprosessissa on keskitytty tarkkaan myynnin seurantaan, kun taas kustannuslaskenta on jäänyt osaamisen puutteen vuoksi vähäisemmälle huomiolle. Tämä voidaan liittää myös laajemmin koskemaan pieniä kasvuvaiheen yrityksiä, joiden johdolla on vahvaa substanssiosaamista talousosaamisen

sijasta. Tällöin budjetoinnissa ja talousohjauksessa painotetaan helposti myyntiraportointia, kuten kohdeyrityksen tapauksesta huomataan. Kulubudjetointiin käytettävä aika jää tällöin vähemmälle huomiolle, jolloin kustannuksia ei osata allokoida tehokkaasti esimerkiksi tuotekohtaisesti. Tästä seuraa haasteita ajantasaisessa kassavirtojen hallinnassa, minkä seuraukset korostuvat kasvuvaiheessa olevan yrityksen kontekstissa. Puutteellinen kustannuslaskenta ja rullaavan budjetointijärjestelmän käyttämättömyys näkyvät nopeasti rahoitusvaikeuksina, jotka heikentävät kasvu- ja toimintaedellytyksiä. Kohdeyrityksen tilanteen analysoinnin pohjalta voidaankin todeta, että pienen kasvuyrityksen budjetointijärjestelmässä tulisi keskittyä ajantasaiseen ja rullaavaan kustannuslaskentaan. Rullaava ennustejärjestelmä tuo etuja esimerkiksi myyntikatteiden selviämisen muodossa, mitä pidettiin tärkeänä myös kohdeyrityksessä. Kun myyntikatteita seurataan rullaavasti, toimintaa pystytään sopeuttamaan jatkuvasti. Tällöin myös pidemmän aikavälin toiminnan suunnittelu helpottuu, kun toimintaympäristön muutosten vaikutuksista ollaan jatkuvasti ajan tasalla.

Tutkielma jättää mahdollisia aiheita myös jatkotutkimuksia ajatellen. Saman tutkimuksen voisi toteuttaa eri liiketoimintaympäristöissä. Yksi kiinnostava konteksti olisi esimerkiksi pörssiyrityksen toimintaympäristö, jossa toimintaedellytykset poikkeavat merkittävästi pienen kasvuyrityksen vastaavista. Monet pörssiyritykset ovat onnistuneet kasvamaan menestyksekkäästi, vaikka ne eivät omien sanojensa mukaan käytä perinteistä budjetointia. Budjetoinnista luopumiseen johtaneita syitä olisikin mielenkiintoista tutkia etenkin tällaisten pörssiyritysten kontekstissa. Lisäksi voisi tutkia laajemmin sitä, miten kehittyneet budjetointijärjestelmät ovat vaikuttaneet suunnitteluprosessiin ja siihen käytettäviin resursseihin.

## 6. Lähdeluettelo

- Beyond Budgeting Institute: <http://bbri.org/the-beyond-budgeting-principles/>, 26.4.2017
- Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L. 1995. Advanced Budgeting: a Journey to Advanced Management Systems. *Management Accounting Research*. 6(3), 253-265.
- Byrne, S. & Damon, F. 2008. To Participate or Not to Participate? Voice and Explanation Effects on Performance in a Multi-period Budget Setting. *The British Accounting Review*. 40(3), 207-227.
- Chapman, C. 1997. Reflections on a Contingent View of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*. 22(2), 189-205.
- Chenhall, R. 2003. Management Control Systems Designs within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting Organization and Society*. 28(2-3), 127-168.
- Ekholm, B. & Wallin, J. 2000. Is the Annual Budget Really Dead? *The European Accounting Review*. 9(4), 519-539.
- Ekholm, B. & Wallin, J. 2011. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*. 38(1) & (2), 145-164.
- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. 1991. Accounting for Management Control. 2<sup>nd</sup> edition, London: *Chapman and Hall*.
- Ezzamel, M. 1990. The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Size on Budget Characteristics. *Management Accounting Research*. 1(3), 181-197.
- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. 2010. "Continuous" Budgeting: Reconciling Budget Flexibility with Budgetary Control. *Accounting, Organizations & Society*. 35(4), 444-461.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. 2005. Management Control and Controllability in New Economy Firms – a Life Cycle Perspective. *Management Accounting Research*. 16(1), 21-57.
- Green, J. 2012. Four Ways to Build Better Budgets. *Harvard Business Review*. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/11/four-ways-to-build-better-budg>, 28.4.2017
- Gurton, A. 1999. Bye Bye Budget... The Annual Budget is Dead. *Accountancy*. 123(1267), 60-61.
- Hansen, S. 2011. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*. 20(2), 289-319.
- Hansen, S., Otley, D. & Van der Stede, W. 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*. 15, 95-116.
- Henttu-Aho, T. 2016. The Emerging Practices of Modern Budgeting and the Role of Controller. *Oulun yliopisto. Väitöskirja*. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526214399.pdf>, 24.4.2017

- Henttu-Aho, T. & Järvinen, J. 2013. A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*. 22(4), 765-785.
- Hope, J. & Fraser, R. 1999. Beyond Budgeting. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*. 77(2), 16-29.
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. Beyond Budgeting: How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap. 1<sup>st</sup> edition, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*. Saatavissa: <https://hbr.org/2003/02/who-needs-budgets>, 23.4.2017
- Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M. & Ittner, C. 2009. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 13<sup>th</sup> edition, *Pearson Education International*.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: *Vaasan Yritysinformaatio Oy*.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: *WSOYpro*.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. painos, Helsinki: *Talentum Pro*.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2003. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos, Helsinki: *Edita*.
- King, R., Clarkson, P. & Wallace, S. 2010. Budgeting Practices and Performance in Small Healthcare Business. *Management Accounting Research*. 21(1), 40-55.
- Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alversson, M. 2002. The Return of Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization*. 32(2), 70-92.
- Libby, T. & Lindsay, R. 2007. Beyond Budgeting or Better Budgeting? *Strategic Finance*. 89(2), 46-51.
- Libby, T. & Lindsay, R. 2010. Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*. 21(1), 56-75.
- Lorain, M. 2010. Should Rolling Forecasts Replace Budgets in Uncertain Environments? teoksessa Epstein, M., Manzoni, J. & Davila, A. 2010. Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices. 1<sup>st</sup> edition, Bingley: *Studies in Managerial and Financial Accounting*.
- Madhani, P. 2008. RO Based Capital Budgeting: A Dynamic Approach in New Economy. *The ICAI Journal of Applied Finance*. 14(11), 48-68.
- Marginson, D. & Odgen, S. 2005. Coping with Ambiguity through the Budget: the Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviors. *Accounting, Organizations and Society*. 30(5), 435-456.
- Masquefa, B. 2008. Top Management Adoption of a Locally Driven Performance Measurement and Evaluation System: a Social Network Perspective. *Management Accounting Research*. 19(2), 182-207.



- Merchant, K. 1981. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*. 56(4), 813-829.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management*. 3(3), 546-562.
- Ogden, D. 1978. Beyond Zero Based Budgeting. *Public Administration Review*. 38(6), 528-529.
- Paniccia, D. 2008. Budgets: All Bad Things Must Come to an End. *Journal of Corporate Accounting and Finance*. 20(1), 25-29.
- Player, S. 2009. Managing through Change: The Power of Rolling Forecasts. *IBM*. Saatavissa: [http://businessfinancemag.com/site-files/businessfinancemag.com/files/archive/businessfinancemag.com/files/misc\\_file/wp\\_applix\\_managing\\_through\\_change\\_o.pdf](http://businessfinancemag.com/site-files/businessfinancemag.com/files/archive/businessfinancemag.com/files/misc_file/wp_applix_managing_through_change_o.pdf), 23.4.2017
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy. New York: *The Free Press*.
- Pyhrr, P. 1977. The Zero-Base Approach to Government Budgeting. *Public Administration Review*. 37(1), 1-8.
- Richbell, S., Watts, H. & Wardie, P. 2005. Business Planning in the Small Firm: An Exploratory Study. *University of Sheffield Management School*. 1-24.
- Sandalgaard, N. 2012. Uncertainty and Budgets: an Empirical Investigation. *Baltic Journal of Management*. 7(4), 397-415.
- Sandalgaard, N. & Bukh, P. 2014. Beyond Budgeting and Change: A Case Study. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 10(3), 409-423.
- Sivabalan, P. Booth, P., Malmi, T. & Brown, D. 2009. An Exploratory Study of Operational Reasons to Budget. *Accounting & Finance*. 49(4), 849-871.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. painos, Helsinki: *Kauppakamari*.
- Talouselämä: <http://www.talouselama.fi/uutiset/tata-ovat-kehutut-pk-yritykset-52-ei-tee-kassavirtalaskelmaa-41-ei-tee-budjettia-3439639>, 26.4.2017
- Tanlu, L. 2007. Does the Adoption of Rolling Forecasts Improve Planning? An Empirical Investigation of the Consequences of Rolling Forecasts. *University of Washington*. Saatavissa: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1004125](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1004125), 23.4.2017
- Taylor, A. 2009. How Strategic Budgeting can Control Cost while Improving Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 20(3), 53-58.
- Tilastokeskus: [http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html), 26.4.2017
- Tyer, C. 1977. Zero-Base Budgeting: A Critical Analysis. *Southern Review of Public Administration*. 1(1), 88-107.
- Wildavsky, A. 1978. A Budget for All Seasons? Why the Traditional Budget Lasts. *Public Administration Review*. 38(6), 501-509.
- Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Jyväskylä: *Gummerus Kirjapaino Oy*.

## **7. Käytetty empiirisen osion aineisto**

Yritys X:n toimitusjohtajan haastattelu, Helsinki 30.3.2017

Yritys X:n kassavirtalaskelma 2014

Yritys X:n myyntiraportit 2012-2016

Yritys X:n tuloslaskelma ja ennusteet 2012-2019

## **8. Liitteet**

### **TEEMAHAASTATTELURUNKO**

- I. Miten budjetointia toteutetaan yrityksessä tällä hetkellä?
  - Rullaava tai kiinteä budjetti?
  - Aikajänne?
- II. Kuka budjetointia toteuttaa?
  - Alhaalta ylös/ylhäältä alas, yhteistyöllä eri organisaatiotasojen välillä?
- III. Millaisella tasolla budjetoidaan?
  - Tulosityksiköittäin, tuoteryhmittäin?
  - Osabudjetit?
- IV. Liittyykö nykyiseen budjetointimalliin haasteita? Mitä?
- V. Miten taloushallinto on yleisemmin järjestetty tällä hetkellä?
  - Haasteita?
- VI. Miten vuosibudjetoinnin asema nähdään yrityksessä?
  - Kehityssuunnitelmia?
  - a. Heijastuuko liiketoimintaympäristön hektisyys esimerkiksi budjetoinnista luopumiseen tai jatkuvaan tavoiteasetantaan?
  - b. Onko aikeissa siirtyä joustavampaan paikalliseen päätöksentekoon?